

***Perfil do Gestor Desportivo de Clubes de Futebol - Uma proposta de modelo de formação***

**Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre em  
Gestão do Desporto – Organizações Desportivas**

**Lisboa, Julho de 2016**

**Orientador: Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino**

**Júri:**

**Presidente**

**Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço**

**Vogais**

**Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino**

**Professor Doutor José Pinto Correia**

**Orientando: Leonardo José Lousã Reis**

### ***Agradecimentos:***

Antes de iniciar este trabalho, é importante para mim mencionar algumas das pessoas que foram importantes na minha vida, quer pessoal quer académica.

Em primeiro lugar, começar pelo meu orientador nesta dissertação, o Professor Doutor Rui Claudino, por ter posto os seus conhecimentos ao meu dispor, e pela sua supervisão ao longo do tempo necessário para concluir esta etapa da minha vida.

Aos meus pais, sem os quais nunca poderia ter vindo estudar para Lisboa, e que me apoiaram sempre nas minhas decisões, mesmo que discordassem das mesmas.

À minha tia/mãe/avó Eugénia, que não faz parte da minha família, mas que é tão ou mais importante do que família, por ter estado presente desde o dia em que eu nasci.

Ao meu colega João Rodrigues, companheiro desde os tempos de faculdade e o grande amigo e companhia desde que iniciei esta aventura por Lisboa, pelos bons momentos passados e evolução pessoal e académica que efectuámos juntos.

A todos os meus amigos que até hoje contribuíram para que fosse quem sou hoje e para que tenha chegado onde cheguei.

## Índice:

<i>Resumo</i> .....	8
<i>Abstract</i> .....	8
<i>Introdução</i> .....	10
<i>Capítulo 1 - Colocação do problema</i> .....	11
1.1 - Definição do Problema .....	14
1.2 - Motivação do Estudo .....	16
1.3 - Objectivos específicos do estudo .....	16
1.4 - Limitações do Estudo.....	17
1.5 - Importância do Estudo .....	17
<i>Capítulo 2 – Revisão da Literatura</i> .....	19
2.1 - A Origem das Organizações Desportivas .....	19
2.1.1 - Os Clubes Desportivos.....	19
2.1.2 - O Surgimento das Sociedades Anónimas Desportivas .....	21
2.2 - Quadro Normativo das organizações desportivas.....	22
2.2.1 - A criação da primeira Lei de Bases .....	22
2.2.2 - A actual Lei de Bases do sector desportivo .....	23
2.3 - Directores Técnicos Desportivos .....	24
2.4 - Directores Gerais .....	25
2.5 - Recursos Humanos.....	26
2.5.1 - Classificação Nacional de Profissões.....	26
2.5.2 - O Director Desportivo.....	27
2.5 - Uma Visão Mais abrangente da gestão Desportiva. ....	28
2.6 - A Formação do Gestor Desportivo .....	29
2.7 - Análise de Cargos .....	30
2.7.1 - Método de Recolha de Dados .....	37
2.8 - Estudos realizados sobre o tema .....	42
<i>Capítulo 3 – Metodologia</i> .....	45
3.1 - Modelo de Análise .....	45
3.2 - Procedimentos.....	47
3.3 - Recolha de Dados .....	48
3.4 - Tratamento de dados .....	48
3.5 – População e Amostra.....	48
<i>Capítulo 4 – Apresentação e Discussão dos Resultados</i> .....	53
4.1 - Caracterização dos Directores Desportivos .....	53
4.2 – Análise das funções mais relevantes .....	60

4.3 – Funções menos relevantes .....	64
4.5 – Proposta de Modelo de Formação .....	70
Capítulo 5 – Conclusão .....	75
5.1 - Sugestões.....	76
Referências Bibliográficas .....	77
Anexos.....	80

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - 6 categorias do QAP (Origem: Position Analysis Questionnaire, Purdue Research Foundation, West Lafayette, Indiana 47907, 1989)

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Organizações Desportivas que participam nos dois principais escalões de futebol em Portugal na época desportiva 2014/2015.

Tabela 2 – Organizações Desportivas que participaram no Campeonato Nacional de Seniores (CNS) na época desportiva 2014/2015.

Tabela 3 – Associações de Futebol em Portugal

Tabela 4 – Organizações Desportivas (Amostra) por nível/enquadramento de competição)

Tabela 5 – Caracterização da amostra por sexo

Tabela 6 - Caracterização da amostra por idade

Tabela 7 - Caracterização da amostra por Nacionalidade

Tabela 8 - Caracterização da amostra por Formação Académica

Tabela 9 - Caracterização da amostra por Área de especialização

Tabela 10 - Caracterização da amostra por Formação Complementar

Tabela 11 - Caracterização da amostra por função desempenhada

Tabela 12 - Caracterização da amostra por número de anos na Gestão Desportiva

Tabela 13 - Caracterização da amostra por número de anos na organização actual

Tabela 14 - Caracterização da amostra por número de anos na função actual

Tabela 15 - Caracterização da amostra por Regime de exercício do cargo

Tabela 16 - Caracterização da amostra por Remuneração

Tabela 17 - Caracterização da amostra por horas dispendidas no cargo

Tabela 18 – Função “Definir políticas de desenvolvimento desportivo da organização”

Tabela 19 – Função “Resolver conflitos entre os membros do clube”

Tabela 20 – Função “Estabelecer e manter contacto com Entidades Públicas Desportivas”

Tabela 21 – Função “Planear o calendário de treinos e jogos amigáveis em conjunto com o treinador”

Tabela 22 – Função “Supervisionar, inspirar, motivar e aconselhar a equipa técnica”

Tabela 23 – Função “Definir os modelos de jogos da equipa principal”

Tabela 24 – Função “Regular e autorizar relações com os órgãos de comunicação social”

Tabela 25 – Função “Liderar a comitiva que representa o clube em eventos oficiais”

Tabela 26 – Referencial de Actividade – Perfil Profissional do Gestor Desportivo

Tabela 27 – Componentes de Formação (por graus de qualificação)

Tabela 28 - Modelo de Formação para Gestores Desportivos de Clubes de Futebol, tendo como base o modelo de formação apresentado por Augusto (2015)

## **Lista de Abreviaturas**

CITP- Classificação Internacional Tipo de Profissões

CNP - Classificação Nacional das Profissões

CNS - Campeonato Nacional de Séniores

DD - Diretor Desportivo

FIFA - Fédération Internationale de Football Association (Federação Internacional de Futebol)

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

INOFOR - Instituto para a Inovação na Formação

IPDJ - Instituto Português do Desporto e Juventude

INE – Instituto Nacional de Estatística

LBAFD - Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto

LBSD - Lei de Bases do Sistema Desportivo

OD - Organização Desportiva

QAP - Questionário de Análise das Posições

RH's – Recursos Humanos

SAD's – Sociedades Anónimas Desportivas

SPSS - Statistical Package for Social Science

## *Resumo*

Este estudo tem como objectivo a proposta de um modelo de formação para gestores desportivos em clubes de futebol em Portugal, através do estudo e análise do seu perfil profissional e das insuficiências detectadas na oferta de formação de qualidade na área da gestão desportiva.

Para se chegar a estas conclusões, o método de investigação escolhido foi o questionário, que foi colocado a 27 directores desportivos, visto que foi impossível recolher mais amostras. Foi, de resto, por este motivo que o estudo demorou mais tempo a concluir do que o previsto, devido à demora e dificuldade em recolher respostas que nos pudessem levar aos objectivos definidos neste estudo.

Os perfis profissionais na área do Futebol foram construídos tendo em conta as limitações que existem ao nível da gestão desportiva em Portugal. Tendo como base os três tipos de competências - saber, saber-fazer e saber-fazer relacional e social – o passo seguinte passou pela construção do modelo de formação especializada para gestores desportivos, visando áreas distintas como a Gestão Financeira, os Recursos Humanos e o Marketing. Espera-se que esta proposta de modelo possa fazer face às insuficiências que existem no que diz respeito à formação de qualidade de gestores desportivos em Portugal.

Palavras-chave: Gestor Desportivo, Futebol, Clubes de Futebol, Perfil Profissional, Gestão Desportiva, Formação, Competências, Director Desportivo.

## *Abstract*

The aim of this study is to propose a training model for sports managers in football clubs in Portugal, through the study and analysis of their professional profile and of the weaknesses found in the supply of high quality training in the field of sports management.

To reach these conclusions, the research method chosen was the questionnaire, which was answered by 27 sports managers, since it was impossible to collect more samples. That was the reason why this study has taken longer to complete than expected: the delay and difficulty in collecting responses that could lead us to the objectives defined in the study.

The professional profiles in the area of Football were built taking into account the limitations that exist at the sports management level in Portugal. Based on the three types of skills- knowledge, know- how, and social and relational know-how – the next step was the construction of the specialized training model for sports managers in different areas such as Financial Management, Human Resources and Marketing. We hope that this proposed model may meet the present shortcomings concerning the high quality training of sports managers in Portugal.



Keywords: Sports Manager, Football, Football Clubs, Professional Profile, Sports Management, Training, Skills, Sports Director.

## *Introdução*

O futebol é uma actividade humana cujas origens se perdem no tempo e que, desde sempre, exerceu grande atracção e entusiasmo naqueles que se envolviam na sua prática. Todo o envolvimento social, económico e político da época proporcionaram o desenvolvimento do desporto como uma das actividades humanas com maior expressão à escala global.

Desde a criação do Futebol Moderno (Inglaterra, 1863) que os Directores Desportivos assumiram um papel de relevo, quer nos processos de codificação das primeiras regras do jogo, quer nos mais variados assuntos relacionados com a organização competitiva e financeira, subjacente a esta actividade. O desenvolvimento desportivo do futebol, ao longo dos tempos, e as exigências crescentes que esta actividade tem colocado aos mais variados agentes desportivos com intervenção neste fenómeno, têm contribuído para a expressão que esta actividade hoje tem no mundo.

O rendimento das organizações do futebol está dependente de um conjunto de factores que influenciam directamente o seu desempenho aquando da prática da actividade, resultantes da organização interna do jogo e de um conjunto de factores que influenciam indirectamente o rendimento. Estes últimos são derivados de diversas vertentes organizacionais, que fazem parte de uma lógica externa ao jogo propriamente dito.

Na organização externa ao jogo, ganha inevitável importância a relação entre a administração do clube e a figura do treinador, fundamental para a existência de uma "política" desportiva do clube, na tradicional concepção de funcionamento deste tipo de organizações. Actualmente, assistimos a algumas transformações organizacionais na estrutura das organizações do futebol, com o objectivo de potencializar a produtividade e a rentabilidade de todos os mecanismos que estão à volta do jogo, implementando uma nova e melhor dinâmica.

As transformações que, presentemente, ocorrem no sector desportivo relacionam-se não apenas com mudanças sociais, mas também com opções políticas diferenciadas e com a existência de intervenientes distintos e diversificados que são cada vez mais numerosos. Fruto desta expansão, surgem novos programas e actividades desportivas, assim como novos ofícios no campo profissional do desporto. Por conseguinte, a especialização de profissionais na área de gestão desportiva é uma realidade cada vez mais presente nas diversas organizações desportivas. (Pires, 2003)

A competência profissional é alvo de destaque e investigação nos mais diversos campos, não sendo excepção a gestão desportiva, uma vez que se torna indispensável para avaliar e recrutar o perfil comportamental, funcional e social dos recursos humanos mais adequados ao contexto profissional. Sendo os recursos humanos a base de qualquer estrutura e os responsáveis pelo alcance de elevados níveis de produtividade e qualidade dos serviços, o enquadramento técnico desportivo ajustado torna-se crucial. Assim se promove um desenvolvimento desportivo de qualidade.

Sob o ponto de vista da competência, importa que estes profissionais reúnam os requisitos da competência para que possam responder cabalmente aos desafios que a função coloca.

Entre algumas das transformações verificadas, surge o director desportivo como um sinal evidente das alterações operadas para enfrentar os desafios do futuro, no âmbito do futebol profissional.

## ***Capítulo 1 - Colocação do problema***

As exigências que se colocam, hoje em dia, aos quadros directivos de uma organização do futebol são, incomparavelmente, diferentes daquelas que se colocaram nos últimos trinta anos, apesar de a essência do futebol ser, aparentemente, a mesma. Estas transformações que têm ocorrido nas organizações de futebol têm implementado uma mudança na forma de actuar e dirigir as actuais organizações do futebol por parte dos directores desportivos. Isto é, as competências necessárias para as chefiar são, hoje em dia, mais sofisticadas, mais exigentes, mais abrangentes, mais complexas, menos estereotipadas, menos controláveis, menos duradouras e menos compatíveis com o amadorismo tradicional em que se desenvolveu todo o associativismo desportivo, uma vez que a antiga dualidade de treinador/presidente que era suficiente para gerir, controlar e liderar um clube de futebol já não é compatível com a complexidade da gestão desportiva que impera actualmente.

A actual visão empresarial, subjacente às organizações do futebol profissional de alto nível, exige Directores Desportivos conhecedores do meio e do mercado, que actuem de forma profissional e em exclusividade, para encontrar as melhores soluções estratégicas e organizacionais, de modo a responder aos desafios colocados pela competitividade neste sector de actividade. Esta nova dinâmica organizacional coloca grandes exigências aos detentores de cargos de decisão executiva nas organizações do futebol, pelo que o seu perfil de competências profissionais é e será cada vez mais exigente no contexto da actual sociedade de informação e conhecimento.

A velocidade de circulação da informação na "aldeia global" implica um quadro de transformações constantes, a um ritmo quase vertiginoso, da sociedade em que vivemos. Naturalmente que o futebol está também sujeito a estas transformações, cujos últimos anos têm sido marcados por grandes alterações estruturais e normativas podendo mesmo afirmar-se que se trata de um futebol diferente. Caminhamos, com toda a certeza, para uma necessidade de formação e requalificação especializada dos directores desportivos, institucionalizada, nos diferentes patamares de competição, de modo a resolver muitos dos problemas existentes no associativismo desportivo, do futebol em geral, e da indústria do futebol profissional, em particular.

É inquestionável que os profissionais com ligações à área da gestão desportiva têm de se preocupar com a organização e a coordenação de um conjunto de actividades, que se prendem com diferentes âmbitos de intervenção, desde a gestão de instalações, organização de eventos, gestão de recursos humanos, às relações públicas e laborais, à legislação desportiva, até à execução de tarefas de carácter financeiro. Assim, os gestores

desportivos, atendendo à dimensão e âmbito da respectiva actividade, assim como à tipologia da instituição, deparam-se e assumem diferentes funções, posições e níveis hierárquicos dentro de uma determinada organização. O exercício de funções no domínio da gestão desportiva tem sido protagonizado por profissionais cuja designação tem sido diferenciada, nomeadamente director técnico, administrador ou dirigente desportivo, não obstante as actividades desempenhadas serem similares.

Atendendo à modernização das sociedades, à existência e sucessiva criação de múltiplas organizações desportivas, à diversidade de designações e funções desempenhadas pelos gestores desportivos, bem como a insuficiente clarificação das competências requeridas para o exercício da função, assume-se como relevante realizar uma investigação sobre o perfil de competências e funções atribuídas pela literatura à generalidade dos directores desportivos.

Actualmente, pela importância, complexidade e abrangência das questões relativas à política desportiva das organizações de futebol, por um lado, e pelo nível de ocupação, exigido aos cargos de presidente e treinador por outro, torna-se imperativo que a estrutura executiva do futebol seja reforçada. A discussão sobre a criação de um cargo profissional de Director Desportivo, no seio das organizações de futebol, tem assumido alguma relevância, no sentido de melhorar a dinâmica da organização e, sobretudo, na procura de uma maior eficiência do modelo de gestão desportiva a implementar.

Os conflitos dentro das organizações são comuns a todos os sectores de actividade, muito em parte devido à posição de partida de cada uma, que se baseia em diferentes interesses, problemas e respectivas soluções.

Assim, quando se fala na gestão do espectáculo do futebol, este deve ser analisado enquanto jogo, enquanto fenómeno social, e enquanto negócio. Se, por um lado, os gestores, que dominam as ferramentas para intervir e potenciar a gestão do negócio, desvalorizam alguns aspectos do jogo, já os protagonistas do jogo, fiéis à cultura do futebol e aos seus códigos de conduta muito particulares, consideram os primeiros como sendo intrusos e até mesmo oportunistas.

O DD de um clube de futebol deve ter sempre presente a complexidade do futebol enquanto negócio e a complexidade do futebol enquanto jogo. Este deve ter em conta que existe um conjunto de factores que influenciam directamente o rendimento em jogo, resultantes da própria organização interna do jogo e de um conjunto de factores que influenciam indirectamente o rendimento desportivo, resultantes de múltiplos aspectos do funcionamento das organizações desportivas do futebol.

Os fundamentalistas do futebol enquanto jogo colocam especial ênfase nos principais actores, ou seja, os jogadores, bem como nos aspectos relacionados com o jogo propriamente ditos, assim como tudo o que caracteriza a essência mais tradicional do futebol. Para eles, estas componentes constituem o núcleo duro da indústria do futebol, onde a paixão pelo jogo e as emoções assumem um papel preponderante.

Por outro lado, os fundamentalistas do futebol enquanto negócio possuem uma visão mais racional, uma vez que, para eles, os indicadores económicos surgem como aspectos fundamentais da gestão empresarial aplicada ao futebol, uma vez que são estes indicadores que serão capazes de produzir mais-valias financeiras para a consolidação dos objectivos e das estratégias destas organizações.

É, portanto, essencial que se estabeleçam elos de ligação entre os factores que são tradicionalmente considerados influentes no rendimento e na performance do jogo propriamente dito (tácticos, técnicos, físicos e psicológicos), e que são desenvolvidos no treino e na competição, e os factores que decorrem do modelo organizacional e de gestão das organizações do futebol.

Esta aproximação deve constituir a principal preocupação no desempenho do cargo de DD de uma equipa de futebol, cujas competências devem equacionar as questões relacionadas com as lógicas (interna e externa) do jogo, como forma de garantir o melhor funcionamento sistémico da organização desportiva.

O DD, enquanto elemento integrante do quadro profissional, assume uma importância decisiva na gestão destas organizações e é, cada vez mais, um activo estratégico, cujas principais forças residem no seu valor humano, que é, por sua vez, alicerçado no seu conhecimento, qualificações e potencial inovador. Não é, portanto, de estranhar que, hoje em dia, o capital humano chegue mesmo a ser considerado como um dos activos mais valiosos das organizações, dado o seu impacto directo nos resultados alcançados. Não será por acaso que este capital seja, actualmente, dos maiores focos de interesse nos clubes, assumindo-se como um dos elementos mais importantes para a competitividade das organizações do futuro.

Posto isto, é fácil de perceber que estamos a caminhar para uma sociedade com características diferentes, onde a informação e o conhecimento estão no topo das preocupações, podendo mesmo considerar-se o conhecimento como um recurso chave das organizações e como factor crítico de produção.

No caso específico das organizações de futebol, é comum atribuir significado especial aos jogadores que fazem parte dos quadros pela mais-valia que originam os seus direitos desportivos. Menos usual é atribuir significado semelhante ao capital humano responsável pela direcção executiva do futebol, embora estes cargos sejam de enorme importância para o bom funcionamento da organização como um todo.

Estas considerações realçam a importância cada vez maior do DD nas organizações do futebol, em virtude da variedade da natureza das actividades que desenvolve e do seu “Know-How”, acumulado no funcionamento (conhecimento) interno da organização e no sector de actividade (contexto) em que actua diariamente.

É de salientar, também, a necessidade do DD se identificar com as dimensões do futebol, jogo e negócio, e a sua aptidão para intervir em contextos complexos, cuja variabilidade é constante, fazendo apelo à sua inteligência e à sua criatividade para o êxito da sua missão. Este processo consciente, de construção do conhecimento da

organização e identificação das práticas organizacionais mais eficientes, é fundamental para a análise da informação e desenvolvimento do clube e/ou SAD.

É possível, também, verificar que a competitividade, quer seja desportiva ou não, entre as organizações do futebol, tem recaído fortemente sobre os activos intangíveis, com destaque para o DD, o que vem reforçar ainda mais o papel fulcral que este cargo desempenha hoje em dia, sendo, inclusivamente, considerado um elemento chave na gestão do conhecimento da organização.

As tarefas desempenhadas pelo DD no seio da direcção executiva do futebol permitem estabelecer uma ligação funcional essencial entre a administração da organização e o treinador principal da equipa, bem como em todo o conjunto de relações internas e externas à organização. Com as novas exigências normativas, a limitação dos recursos existentes, a concorrência característica do meio e a necessidade de sobrevivência destas organizações do futebol ao mais alto nível de competição, justificam-se algumas das transformações organizacionais para uma melhor dinâmica da organização.

As transformações organizacionais dos clubes e SAD's, mais evidentes nos últimos tempos, têm-se verificado na procura do melhor modelo de organização, quase sempre centrado na contratação de um quadro intermédio especializado, em regime de exclusividade, responsável por todo o edifício do futebol.

É, portanto, desta forma, que chegamos à fase seguinte desta investigação, que se baseia numa análise ao perfil e às funções do DD no contexto das organizações desportivas em que estão inseridos, bem como uma caracterização das mesmas.

## **1.1 - Definição do Problema**

Hoje em dia, e muito em parte devido à importância, complexidade e globalização das problemáticas relativas às políticas desportivas das organizações do futebol, por um lado, e pelo nível de ocupação, exigido aos cargos de presidente e treinador, por outro, fazem com que seja indispensável haver uma reestruturação na estrutura executiva das organizações desportivas.

O debate existente acerca da necessidade da oficialização do cargo de Director Desportivo de organizações do futebol tem assumido alguma relevância, tendo em vista uma melhoria da dinâmica da organização e, sobretudo, na procura de uma maior produtividade e fiabilidade do modelo de gestão desportiva desejado.

Assim, este gestor terá como principal responsabilidade a direcção executiva do futebol e funcionará como uma ponta de transição entre a componente administrativa da organização e o respectivo treinador.

Posto isto, percebe-se que a questão desta investigação centra-se, essencialmente, no estudo desta função na pirâmide hierárquica da estrutura das

organizações do futebol, ou seja, pretende-se saber mais acerca da complexidade do trabalho a ser desenvolvido pelo gestor que ocupará este cargo nas organizações do futebol.

Há, assim, espaço para a colocação de diversas questões que podem ser levantadas se quisermos obter uma definição concisa e objectiva dos problemas que se colocam neste estudo:

- Qual a designação atribuída a esta função?
- Qual a sua localização na estrutura da organização?
- Qual o perfil das pessoas que desempenham esta função nestas organizações?
- Qual o papel, tarefas e responsabilidades atribuídas a esta função no funcionamento da organização? O que faz?
- Qual a natureza das actividades de gestão que desenvolve?
- Quais as mais importantes?
- Quanto tempo lhe dedica?
- Que estatuto tem na hierarquia?
- Que tipo de intervenção e responsabilidade tem na selecção e recrutamento dos recursos humanos da organização?
- Qual a intervenção e responsabilidade nas questões do treino e da competição?
- Qual o perfil de competências adequado para o desempenho da função?
- Quais os saberes inerentes a um bom desempenho da função? Que matéria (s) deve dominar?
- Que tipo de formação tem ou deve ter?

É precisamente aqui que definimos o nosso problema, uma vez que este se localiza no sector da gestão executiva das organizações desportivas, que procura, acima de tudo, descobrir qual o perfil dos DD para poderem desempenhar esta função com rigor e competência e com responsabilidades na gestão executiva nas organizações desportivas. Existe, ainda, a necessidade de saber qual a natureza das actividades de gestão que estes desenvolvem, principalmente no que diz respeito à importância que estes assumem, ao tempo despendido pelos mesmos e o respectivo grau de responsabilidade, bem como a forma como se caracterizam as organizações desportivas onde os DD desempenham as suas funções.

Outro dos factores que aqui sobressai passa pelo facto de existirem deficiências claras na formação académica ao nível dos clubes futebol e associações desportivas, sendo que, muitas vezes, carecem de formação específica ao nível da Gestão do Desporto (Augusto, 2015).

Concluindo este raciocínio, o objectivo do estudo consiste em conhecer, descrever e analisar a natureza das actividades de gestão desenvolvidas pelo director desportivo, de nível executivo, no âmbito das organizações desportivas, e, no fim, apresentar uma proposta de modelo de formação que possa dar resposta aos problemas encontrados.

## **1.2 - Motivação do Estudo**

Como dito anteriormente, este estudo incidirá, essencialmente, na análise do gestor desportivo, onde se tentará compreender a verdadeira importância do mesmo nas actividades de uma organização desportiva, bem como a formação que este deverá ter. No fim do estudo, será apresentado um modelo de formação, uma vez que é uma área ainda com muito por explorar, e que poderá resultar num aumento da qualidade da formação dos gestores desportivos.

É, em primeiro lugar, fundamental estabelecer um perfil do director desportivo, bem como determinar quais as suas funções, os seus direitos e deveres, e, acima de tudo, compreender qual o verdadeiro papel que este deverá desempenhar no seio de uma organização desportiva. Só assim se poderá trabalhar tendo em vista uma melhoria do seu rendimento no futuro e uma potencialização das suas capacidades para benefício da organização.

O facto de os trabalhos de investigação neste tema em específico serem ainda consideravelmente escassos, fez com que este se tornasse no maior ponto de interesse para a realização deste estudo, uma vez que o facto de a minha formação académica me ter levado até ao Mestrado em Gestão do Desporto fez crescer em mim o desejo e a vontade de um dia poder figurar no panorama organizacional desportivo.

## **1.3 - Objectivos específicos do estudo**

Como já foi dito atrás, este estudo prende-se, essencialmente, com quatro aspectos fundamentais, que poderemos encarar como sendo os objectivos principais desta investigação. São eles:

- A caracterização das organizações de futebol em que os DD desempenham as suas funções.
- A análise do perfil profissional do DD nas organizações de futebol.
- A análise das funções por eles desempenhadas e a influência e impacto que poderão ter no clube em que laboram.
- A análise do conhecimento, experiência e formação necessárias, para desempenhar o cargo de DD.



## **1.4 - Limitações do Estudo**

Tal como em todos os estudos deste género, houve dificuldades e obstáculos a superar.

A grande limitação encontrada no decorrer deste trabalho foi obter respostas e opiniões de clubes profissionais. Assim, a amostra deste estudo ficou limitada a clubes amadores e semi-profissionais, visto que não foi obtida uma única resposta por clubes da primeira ou até da segunda liga. Contudo, foi alcançado o objectivo de obter um número de respostas suficiente para realizar uma amostra conclusiva, sendo que mesmo alguns dos participantes se mostraram relutantes ou pouco interessados em cooperar, tendo algumas das respostas sido obtidas pessoalmente, após alguma insistência através de e-mail.

## **1.5 - Importância do Estudo**

O nosso estudo terá especial foco sobre os recursos humanos das organizações desportivas do futebol, com particular incidência sobre os cargos de direcção executiva do futebol.

Numa época de grandes mudanças estruturais nos clubes e SAD's, a profissionalização destes cargos de direcção tem assumido grande importância na gestão destas organizações.

Fazer a delimitação da sua intervenção profissional, no seio das organizações, é fundamental por uma questão de eficiência e conteúdo operacional, mas também para um melhor conhecimento das competências necessárias ao seu desempenho profissional.

Caracterizar a natureza do trabalho desenvolvido pelos directores executivos do futebol, torna-se uma tarefa prioritária para perceber, com maior rigor e detalhe, as actividades de gestão desenvolvidas por estes.

Na posse desta informação específica, este trabalho contribuirá para um corpo de conhecimentos especializados, sobre as organizações desportivas do futebol, sobre o perfil dos DD destas organizações e ainda sobre a natureza das actividades de gestão desenvolvidas, no que se refere à sua importância relativa, tempo gasto relativo e grau de responsabilidade assumida pelos DD, nas actividades de gestão do futebol.

Este contributo será decisivo, em termos gerais, para caracterizar o trabalho do gestor desportivo profissional, e em particular, para caracterizar especificamente o trabalho do gestor operacional nas organizações desportivas do futebol.

A determinação do perfil profissional do director executivo do futebol, e mesmo a sua diferenciação em algumas das novas profissões e ocupações do desporto, contribuirá, em muito, para uma melhor delimitação das áreas de intervenção profissional, cuja realidade é, ainda, pouco diferenciada.

O perfil profissional será um instrumento de grande valia, para determinar e definir um plano de formação adequado, actualizado e especializado, para estes actores desportivos.

Se actualmente partimos das tarefas e funções desempenhadas pelos directores executivos do futebol, nas suas actividades de gestão, importa definir de forma exhaustiva o seu perfil profissional e respectivas designações, para se encontrar o melhor plano de formação, por níveis de intervenção com os inerentes mecanismos de avaliação e de certificação por parte do Instituto de Emprego e Formação Profissional, para poder afirmar-se como profissão do desporto, com plano de carreira bem delimitado.

Este processo pode contribuir de forma decisiva para uma melhor preparação dos recursos humanos necessários para a gestão profissional das organizações desportivas do futebol.

Outro aspecto importante do nosso estudo, relaciona-se com a tomada de consciência que o director executivo do futebol deve ter, na utilização da gestão do conhecimento, dentro da organização desportiva, onde desempenha as suas atribuições profissionais.

A gestão do conhecimento, enquanto instrumento de intervenção profissional, vai realçar o papel atribuído ao factor de produção “conhecimento” marcante nas organizações dos nossos dias. Apesar de ainda não ser comum a valorização deste activo, julgamos tratar-se de um aspecto a ter em consideração na competitividade das organizações desportivas do futebol, num futuro próximo.

Este aspecto terá mais relevo quando a análise da performance das organizações do futebol, não se limitar apenas ao valor contabilístico do seu exercício, mas sim aos valores intangíveis, cujo papel é determinante no sucesso da organização.

## ***Capítulo 2 – Revisão da Literatura***

Visto que um dos objectivos deste estudo passa por analisar o cargo de director desportivo em Portugal, bem como as funções desempenhadas pelo mesmo, torna-se indispensável recolher as informações disponíveis sobre a actividade desportiva, bem como o contexto organizacional em que se insere, passando pela importância dos clubes e organizações desportivas, bem como uma análise mais profunda às origens dos mesmos, e a sua evolução ao longo dos tempos.

Para que tal seja possível, passaremos a efectuar uma análise da informação disponível sobre o director desportivo de futebol, quer ao nível do material produzido sobre este tema até então, quer dos factores nacionais e internacionais que condicionam a sua performance.

### **2.1 - A Origem das Organizações Desportivas**

A necessidade do ser humano em criar associações ou aglomerados para desenvolver actividades não é, como é sabido, um conceito recente. Desde os tempos medievais que foram criadas as primeiras associações, quer fosse para fins comerciais, sociais, ou meramente de lazer. A inevitabilidade desta necessidade de associativismo em qualquer sociedade é das melhores formas de constatar a importância que este fenómeno assume na vida social dos cidadãos, e explica como, através dos tempos, se chegou aos tempos de hoje, onde existem inúmeras organizações e clubes desportivos. As aglomerações sociais respondem, desde sempre, às necessidades do ser humano de convivência com os restantes membros da sociedade, quer para assegurar o bem-estar dos mesmos, ou para ajudar a atravessar momentos difíceis ou, simplesmente, a responder a necessidades criadas pela sociedade em que estão inseridos.

#### **2.1.1 - Os Clubes Desportivos**

Como é sabido, o desporto é, dos fenómenos sociais, aquele que move mais pessoas, e que tem a capacidade de fazer parar milhões de pessoas e de mudar as rotinas de muitos “apenas” para assistir ou praticar uma certa modalidade. Assim, é fácil de perceber que os clubes são o grande elo de ligação entre o desporto e quem o acompanha e pratica. Uma vez que é nos clubes que as pessoas, quer a nível amador quer profissional, se encontram para praticar a sua modalidade, é perceptível que os clubes e as organizações desportivas são o ponto central de toda a actividade desportiva. Podemos, portanto, observar as opiniões de dois especialistas, de modo a entendermos melhor duas perspectivas diferentes nalguns aspectos, sobre a verdadeira essência por detrás de um clube desportivo.

- Na opinião de Constantino (1992), um clube desportivo “é uma resposta social às necessidades das populações em termos de actividade física e uma forma de diminuir as desigualdades e injustiças sociais”. Quer isto dizer que o desporto deve estar ao alcance qualquer pessoa, não olhando a raças, religiões, orientações políticas e género. Noutra citação, Constantino (1999) dá-nos a mesma definição da seguinte forma: “associações de direito privado, que oferecem um conjunto de serviços aos seus associados, entre os quais, a possibilidade de praticarem desporto (de formação, de competição, de manutenção), em termos e condições determinadas”. Acrescenta ainda que “aos clubes desportivos não se lhes pode pedir, porque seria absurdo, que garantam com carácter universal e gratuito o ensino da educação física e do desporto na escola, como é obrigação do sistema público de ensino e perante a qual a responsabilidade do Estado é indeclinável porque não transmissível a outras entidades.” Nesta mesma publicação, o autor afirma que “para muitos, se não fossem os clubes desportivos não teriam aprendido a nadar, a velejar, a patinar, a jogar basquetebol ou a praticar ginástica. A escola, local estratégico fundamental a uma alfabetização desportiva generalizada, nunca lhes ofereceu essa possibilidade.”

- Já na opinião de Araújo (1986) “em termos genéricos clubes não são mais do que a resposta social habitualmente encontrada para, através da participação voluntária das populações, ultrapassar carências detectadas, tanto a nível de ocupação dos tempos livres, como da iniciação, orientação e até a especialização desportiva.” Na mesma obra, o autor expressa também que “o pequeno clube, o clube de bairro, a colectividade popular, quase sempre tiveram origem numa preocupação expressa das populações em se auto-organizarem como forma de dar resposta a carências desportivas locais, como processo prático de, colectivamente, poderem avançar no sentido da promoção de actividades desportivas destinadas à ocupação dos tempos livres da generalidade dos cidadãos.”

Daqui podemos retirar algumas conclusões, tal como o facto de, para ambos os autores, as clubes desportivos serem uma maneira de dar resposta a injustiças sociais, servindo estes como um elo de união entre diversos membros de uma mesma sociedade, independentemente da situação financeira, raça, crenças ou género. É possível ver também que ambos atribuem grande importância aos clubes desportivos e à importância destes na vida dos cidadãos, visto que muitos deles, de outro modo, não poderiam aprender doutra forma a praticar a modalidade em questão.

Apesar de tudo, o aparecimento de clubes desportivos é relativamente recente na história do ser humano, visto que se encontram poucos clubes cujo ano de fundação remonte a um ano anterior a 1900. Gustavo Pires (1987) diz-nos que só a partir de 1920 é que a formação de clubes desportivos se começou a fazer de forma relevante, e que na década de 1940 foram criados o maior número de clubes desportivos do século. Apesar disso, em Portugal, só a partir de 1974 se assistiu a um crescimento nítido do aparecimento de novos clubes desportivos.

Assim sendo, pode-se concluir que o acto de criação e, sobretudo, de manutenção de um clube desportivo não é tarefa fácil, uma vez que nem sempre é fácil de sustentar, quer seja por motivos logísticos, financeiros ou organizacionais. Há muita coisa em jogo quando se trata de gerir um clube desportivo, e a capacidade de gestão do mesmo é das

principais vertentes quando se trata de colocar o clube no caminho do sucesso. É necessário que haja um acompanhamento por parte do clube em relação à sociedade em que está inserido, e que saiba, também, evoluir com ela. As pessoas por detrás da gestão do clube deverão ser capazes de fazer face às necessidades que a sociedade exige deles e que vão mudando, invariavelmente, ao longo dos tempos.

### **2.1.2 - O Surgimento das Sociedades Anónimas Desportivas**

Um clube desportivo tem como principal objectivo, logicamente, crescer o máximo possível e satisfazer as necessidades de todos os envolventes do mesmo, desde os praticantes aos adeptos, sendo este um dos motivos que leva os clubes a melhorar as suas infra-estruturas e a investir em melhores condições para o mesmo.

Tendo este crescimento em vista, deixa de ser uma hipótese o clube permanecer como sendo uma associação amadora, sendo aqui que surge o conceito de Sociedade Anónima Desportiva (S.A.D.). Apesar das suas especificidades, as S.A.D.'s, tal como qualquer outra organização com fins lucrativos, tem os seus objectivos bem definidos, bem como uma série de deveres e direitos que deverão ser respeitados e cumpridos. Este conceito de Sociedade Anónima Desportiva nunca foi, verdadeiramente, uma realidade até cerca de 1997. Com a integração desta noção em Portugal, tornou-se necessária uma clarificação da distinção desta S.A.D.'s e das demais sociedades comerciais.

Assim, e segundo o artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 67/97, de 3 de Abril, uma Sociedade Anónima Desportiva define-se como sendo ““a pessoa colectiva de direito privado constituída sob a forma de sociedade anónima, cujo objecto é a participação numa modalidade, em competições desportivas de carácter profissional, salvo no caso das sociedades constituídas ao abrigo do artigo 10.º, promoção e organização de espectáculos desportivos e o fomento ou desenvolvimento de actividades relacionadas com a prática desportiva profissionalizadas dessas modalidades.”

## **2.2 - Quadro Normativo das organizações desportivas**

### **2.2.1 - A criação da primeira Lei de Bases**

Como já foi referido, as organizações desportivas têm vindo a assumir, cada vez mais, uma importância crescente na sociedade. Assim sendo, torna-se imprescindível olhar para o modo como a Constituição da república Portuguesa as regula e condiciona.

A primeira nota de relevo neste capítulo remonta a 1976, aquando da consagração do desporto como matéria de interesse público, num ambiente de livre associativismo (artigo 46.º), tal como explícito no artigo 79.º (Cultura Física e Desporto):

- Todos têm direito à cultura física e ao desporto;
- Incumbe ao Estado, em colaboração com as escolas, associações e colectividades desportivas, promover, estimular, orientar e apoiar a prática e a difusão da cultura física e do desporto, bem como prevenir a violência no desporto.

Assim, o direito ao desporto por parte dos cidadãos significa que tanto as escolas como os clubes desportivos passaram a desempenhar um papel de promotores e estimuladores da prática desportiva. No entanto, a entidade que deverá, verdadeiramente, desempenhar um papel de apoio a todos os envolvidos será o Estado, que deve procurar, junto com as restantes organizações, tendo em vista a prática saudável e competitiva do desporto.

Apesar desta consagração constitucional do direito ao desporto, que confere às organizações desportivas um papel de destaque no panorama do desporto nacional, é com a chegada da década de 1990 que estas sofreriam a maior mudança.

A ruptura com o modelo organizacional existente há décadas e o surgimento de um novo tipo de organização desportiva, bem como um regime de gestão diferente para clubes com objectivos não amadores, foram alcançados, essencialmente, através da publicação da Lei de Bases do Sistema Desportivo (LBSD), e das mutações normativas que o mesmo sofreu. Com isto, e desde esta introdução em 1990 até ao molde actual em que se encontra o regime jurídico das organizações desportivas, há diversos acontecimentos a ter em conta para melhor entendermos o processo, sendo eles:

- Os contributos já existentes que levaram à elaboração da LBSD e à sua consequente publicação através da Lei n.º 1/90, de 13 de Janeiro;
- A primeira regulação dos princípios estipulados na LBSD relativamente aos clubes e sociedades desportivas, o Decreto-Lei n.º 146/95, de 21 de Junho;
- A revisão da LBSD que resultou em diversas consequências para os clubes desportivos, Lei n.º 19/96, de 25 de Junho;
- A publicação do actual regime jurídico das sociedades desportivas, o Decreto-Lei 67/97, de 3 de Abril.

## **2.2.2 - A actual Lei de Bases do sector desportivo**

Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto (LBAFD), Lei n.º 5/2007, de 16 de Janeiro, recolhe o conteúdo da LBSD no que respeita aos clubes desportivos e da Lei de Bases do Desporto (LBD, 2004) no que respeita às sociedades desportivas. Foi através do determinado nos artigos 26.º e 27.º da nova lei que se procedeu à simplificação e clarificação no que respeita à conceptualização e intervenção dos clubes e sociedades desportivas em competições de carácter profissional e não profissional.

Segundo a LBAFD, a definição de “clubes desportivos” é a seguinte:

1. São clubes desportivos as pessoas colectivas de direito privado, constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos, que tenham como escopo o fomento e a prática directa de modalidades desportivas.
2. Os clubes desportivos participantes nas competições profissionais ficam sujeitos ao regime especial de gestão, definido na lei, salvo se adoptarem a forma de sociedade desportiva com fins lucrativos.

Imediatamente depois, no artigo n.º 27, são definidas as “Sociedades Desportivas”:

1. São sociedades desportivas as pessoas colectivas de direito privado, constituídas sob a forma de sociedade anónima, cujo objecto é a participação em competições desportivas, a promoção e organização de espectáculos desportivos e o fomento ou desenvolvimento de actividades relacionadas com a prática desportiva profissionalizada no âmbito de uma modalidade.
2. A Lei define o regime jurídico das sociedades desportivas, salvaguardando, entre outros objectivos, a defesa dos direitos dos associados do clube fundador, do interesse público e do património imobiliário, bem como o estabelecimento de um regime fiscal adequado à especificidade destas sociedades.

Portanto, face ao actual quadro normativo, podemos identificar os clubes desportivos tradicionais e as sociedades desportivas como entidades que podem participar em competições não profissionais e os clubes em regime especial de gestão e também as sociedades desportivas como as entidades que podem e devem participar em competições reconhecidas como profissionais.

## **2.3 - Directores Técnicos Desportivos**

O Cargo de Director Técnico Desportivo foi criado pelo despacho n.º 9/76 de 17 de Março de 1976, revisto pelo despacho n.º 5/82 de 2 de Agosto, do Secretário de Estado dos Desportos e está instituído no quadro do sistema federado (Marcelino, Pires e Colaço, (1998); Marcelino (1997)).

O despacho n.º 9/76 definia os directores técnicos nacionais como sendo técnicos especialistas que, pela sua competência, conhecimento, experiência, prática e referências curriculares, teriam uma autoridade reconhecida no domínio técnico-pedagógico da especialidade, com funções e acções desempenhadas no desporto federado, e ainda uma relação directa com os serviços centrais da Direcção Geral dos Desportos. Este estatuto vigorou a título experimental e foi revisto pelo despacho n.º 5/82, de 2 de Agosto de 1982, onde ficou expresso o estatuto do director técnico desportivo.

Esta função encontra-se directamente relacionada com o desporto federado e, em particular, com o contributo que poderá ter no seio das federações desportivas. Entre outras atribuições, são claras as tarefas relacionadas com a coordenação dos planos nacionais de desenvolvimento das modalidades desportivas, daí a sua ligação funcional ao organismo da administração pública desportiva, cuja homologação do contrato dependia do Director Geral dos Desportos.

Actualmente, no seio de muitas federações desportivas, este técnico continua a assumir as competências que o despacho citado lhes conferia, com eventuais ajustamentos e actualizações, assumindo-se como uma peça fundamental do plano de desenvolvimento das modalidades. De acordo com Marcelino, Pires e Colaço (1998) o perfil das funções do director técnico nacional encontra-se, neste momento, perfeitamente institucionalizado no quadro do desporto federado, tendo como principal objectivo descodificar a comunicação entre o vértice estratégico e o centro operacional destas organizações, cada uma delas com uma linguagem própria.

No caso da Federação Portuguesa de Futebol, apesar de a introdução do cargo já ter sido equacionada, esta nunca foi institucionalizada.

Apesar de tudo isto, a estrutura técnica da FPF contempla um órgão central de carácter nacional, onde existem os técnicos nacionais, os órgãos periféricos e descentralizados dos gabinetes técnicos das associações distritais, onde existem os directores técnicos distritais.

As missões e competências destes directores técnicos distritais derivam da lógica de aplicação do estatuto do director técnico nacional, criado para as federações



desportivas. Assim, fizeram corresponder o director técnico distrital à estrutura distrital e o director técnico do clube (nos casos em que é aplicado) ao nível mais baixo da estrutura associativa, os clubes. O caso da FPF prevê, ainda, na sua estrutura orgânica, um coordenador técnico nacional que é responsável, entre outras coisas, pelos directores técnicos distritais.

É lógico concluir que os próprios cargos de coordenação ou supervisão técnica, vulgarmente referenciados por coordenadores técnicos ou supervisores técnicos da modalidade, ou apenas circunscritos a determinadas unidades orgânicas de uma organização (e.g. coordenadores técnicos do futebol juvenil), derivam do estatuto do director técnico nacional. As organizações do futebol nas quais operam um conjunto de técnicos na mesma unidade orgânica têm sentido necessidade de implementar modelos de gestão que preconizem a resolução de um conjunto variado de questões técnicas que suportem as intervenções conceptuais e operacionais dos seus técnicos.

Esta função de orientação técnica mais abrangente, normalmente desempenhada por técnicos mais experientes, tem ajudado no esforço do trabalho de equipa, que é necessário desenvolver no funcionamento de clubes ou de departamentos mesmo que, para tal, poucas sejam as orientações profissionais que existem para o desempenho desta função de gestão.

É, portanto, legítimo acreditar que as capacidades de adaptação, de criatividade, de intuição e de liderança que caracterizam os nossos técnicos, tendo por base as suas competências técnicas e interpessoais, lhes permitam a resolução de problemas de forma “criativa”.

No entanto, estas competências não são suficientes para o desempenho de funções de coordenação e de direcção. Nestes casos, as competências conceptuais e estratégicas são decisivas para a definição de planos de desenvolvimento das organizações desportivas.

## **2.4 - Directores Gerais**

As função dos Directores Gerais (Grupo Base 1120.0) consistem, essencialmente, em:

- Planear, dirigir e coordenar as actividades da empresa;
- Rever operações e resultados da empresa e enviar relatórios ao conselho de administração e direcção;
- Determinar objectivos, estratégias, políticas e programas para a empresa;
- Elaborar e gerir orçamentos, controlar despesas e assegurar a utilização eficiente dos recursos;

- Monitorizar e avaliar o desempenho da empresa;
- Representar a empresa em encontros oficiais, reuniões do conselho de administração, convenções, conferências e outros encontros;
- Seleccionar ou aprovar a admissão de quadros superiores da empresa;
- Assegurar que a empresa cumpre as leis e regulamentos em vigor.

## **2.5 - Recursos Humanos**

Uma vez que o nosso estudo tem como foco principal os recursos humanos, nomeadamente os que desempenham funções directivas nas organizações desportivas do futebol, importa começar por clarificar alguns conceitos nos quais se baseiam diversos cargos existentes nestas mesmas organizações.

Antes de situar esta questão, numa abordagem cronológica e histórica, começaremos por clarificar a noção de recursos humanos, que decorre da lei de bases do desporto (Lei 30 de 2004), nomeadamente no seu artigo 33º. Este artigo diz-nos que, no mundo do desporto, os recursos humanos podem ser definidos como sendo os intervenientes directos na realização de actividades desportivas, sendo que estes mesmos intervenientes podem ir desde os praticantes da modalidade, aos treinadores, equipa técnica e árbitros. Para além dos elementos referidos anteriormente, este artigo faz clara referência a outra vertente dentro dos recursos humanos na actividade desportiva. São incluídos nesta menção todos aqueles que possuem experiência profissional e/ou formação académica relevantes em áreas não desportivas mas que, ainda assim, desempenham funções necessárias ou criadas pelo fenómeno desportivo. É, portanto, aqui, que entram os médicos, psicólogos, empresários desportivos e, os mais importantes para nós, os dirigentes desportivos. É aqui que podemos facilmente perceber que este estudo terá grande parte do seu foco nos recursos humanos do desporto, nomeadamente os que colocam as suas competências à disposição das organizações desportivas e que, conseqüentemente, ocupam cargos necessários ao funcionamento das mesmas.

### **2.5.1 - Classificação Nacional de Profissões**

A Classificação Portuguesa das Profissões de 2010, abreviadamente designada por CPP/2010, elaborada a partir da Classificação Internacional Tipo de Profissões de 2008 (CITP/2008) pelo Instituto Nacional de Estatística, I.P. (INE, I.P.), com a colaboração das entidades em anexo, destina-se a substituir a Classificação Nacional de Profissões de 1994 (CNP/94) do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) harmonizada com a CITP/1988.

Este documento é de extrema importância no que diz respeito à definição das profissões relacionadas com o futebol. Os cargos de direcção desempenhados pelos

dirigentes desportivos do futebol ganham especial destaque, dado o tema desta investigação, principalmente os exercem as suas funções enquanto gestores desportivos profissionais.

Será, portanto, abordado o cargo do Director Desportivo, sendo que terão ainda direito a menção todos os cargos directamente relacionados com este, que assume, naturalmente, papel de destaque.

## **2.5.2 - O Director Desportivo**

Existe, ainda nos dias que correm, uma certa polivalência da expressão “director desportivo no que concerne ao desempenho do cargo de dirigente desportivo, quer em regime de voluntariado quer enquanto gestor desportivo profissional. Isto significa que, sob esta mesma designação, podemos estar a falar de desempenhos totalmente distintos, ainda que camuflados sobre o mesmo termo.

Visto que é um termo essencial para o nosso estudo, há necessidade de o classificar devidamente, bem como de o explicar melhor, ficando o mesmo claro para qualquer leitor.

Assim, e de acordo com Tubino et al. (2007), “dirigente desportivo” é a pessoa que desempenha um cargo administrativo numa organização desportiva, tal como clubes, federações ou associações desportivas. Tendo em conta este ponto de vista, o planeamento, a organização, a execução e o controlo das mais diversas tarefas dentro da organização assumem-se, assim, como funções imperativas para qualquer gestor desportivo.

Na óptica de Mintzberg et al. (2006), o gestor deverá ser encarado como o dirigente responsável por uma entidade desportiva. Posto isto, e dentro do contexto do desporto, é quase lógico concluir que o gestor desportivo é o indivíduo responsável pelas organizações desportivas e pelas ramificações resultantes da mesma.

Ao abordarmos este estudo, importa perceber que iremos analisar o gestor desportivo posicionado no maior nível hierárquico da organização desportiva, sendo este considerado um agente com autoridade e poder forte de decisão, sendo que os direitos e deveres do mesmo deverão sempre ter em conta o interesse desportivo (e financeiro se tal for o caso da organização (Viana, 1994).

A actividade de gestor desportivo, apesar de antiga, só nas últimas décadas vem ganhando destaque, pelo que a formação de gestores desportivos com competências e capacidades específicas se tornou uma tendência mundial, em razão da enorme procura de gestores para darem resposta ao desenvolvimento e à dinâmica de crescimento do sector desportivo.

Ao referirmos o director desportivo, podemos estar a referir-nos a diversos cargos de direcção executiva de organizações desportivas do futebol. Qualquer cargo inerente a um membro da direcção de uma organização desportiva definido pelos respectivos estatutos pode ser considerado como sendo de director desportivo.

Assim, está no seu direito autoproclamarem-se como sendo directores desportivo profissionais com cargos tão distintos como o de presidente respectivos vice-presidentes, bem como todos os restantes directores, vogais da direcção, secretários e até mesmo os tradicionais seccionistas que participam na vida diária destas organizações.

Tendo em conta a conjuntura da realidade do futebol nacional actual, existem algumas situações que fogem ao conceito acima descrito, mesmo no futebol profissional, devido a motivos de funcionamento interno dessas mesmas organizações. É, portanto, fácil de verificar que o termo “director desportivo” não reúne consenso nas suas características e limitações, devido às variantes existentes. Constatase, ainda assim, uma certa tendência para a implementação da sua designação respectiva delimitação funcional.

Posto isto, pode-se concluir que o DD é, cada vez mais, um gestor desportivo profissional, com forte influência na direcção executiva do futebol dos clubes ou SAD's, com um impacto acrescido na vertente desportiva podendo até, em situações que o exijam, tomar decisões que pertençam, por norma, ao sector administrativo ou financeiro da organização.

As actividades de gestão do futebol são, nos clubes de futebol, assumidas pelos presidentes, pelo vice-presidente direccionado para a parte futebolística (também designado de chefe de departamento de futebol) e outros directores, sob uma direcção executiva em regime de voluntariado. Esta designação, não uniforme, dos cargos de direcção executiva do futebol, pode, portanto, induzir algumas dificuldades na caracterização do perfil funcional deste actor desportivo.

## **2.5 - Uma Visão Mais abrangente da gestão Desportiva.**

Hoje em dia é fácil de perceber que o desporto ocupa um papel extremamente influente na sociedade contemporânea, provavelmente como nenhum outro fenómeno no mundo. Assim, e sendo um fenómeno com uma influência à escala global em vários sectores da sociedade actual, compete ao gestor desportivo estar preparado para responder a esta transformação e adaptar-se do melhor modo às necessidades que o mercado exige constantemente, e que sofrem uma mutação constante.

De acordo com Drucker (2002), a administração deverá ter um papel fundamental na responsabilidade pelo desempenho. Segundo o autor, o gestor, regra geral, deverá desempenhar cinco funções essenciais para o bom funcionamento da organização em que está inserido. São eles:

- 1) Determinação de objectivos;
- 2) Desenho da organização;
- 3) Motivação e Comunicação;
- 4) Elaboração de normas;
- 5) Treino de recursos humanos.

Na posse destes dados, conclui-se que a tomada de decisão é das vertentes mais importantes do dia-a-dia do gestor, dada a quantidade de aspectos em que a sua opinião terá uma influência directa nas decisões tomadas pela entidade desportiva.

Já na sequência dos estudos levados a cabo por Danylchul e Chelladurai (1999), podemos perceber que a gestão financeira, a liderança, a política, a resolução de conflitos, o angariamento de fundos e a resolução de todo o tipo de assuntos relacionados com os atletas são as áreas mais importantes e que deverão exigir maior atenção por parte dos gestores desportivos. Chelladurai afirma, ainda, que para se ser totalmente eficaz na gestão, a gestão de recursos humanos é a vertente mais importante na gestão.

Analisando outra conclusão de Chelladurai (1992), conclui-se que o gestor desportivo deverá, imperativamente, ter em conta todos os tipos de desporto e quem os pratica, tendo em vista a programação e definição da melhor estratégia para chegar até ao consumidor final do desporto, sem nunca descuidar os seus gostos e necessidades.

## **2.6 - A Formação do Gestor Desportivo**

Gerir é, como foi visto anteriormente neste estudo, ter desenvolvidas competências empresariais e humanas que permitam ao gestor maximizar os frutos do seu trabalho, quer no cumprimento dos objectivos que lhe foram propostos (ou propostos pelo próprio), quer na gestão dos recursos humanos, ou seja, das pessoas que o rodeiam. Como nos diz Pires (2005), no acto de gerir está subentendida a obtenção de um conjunto de competências, e tal como referido num artigo de 1993 publicado pela North America Society for Sport Management, a base de conhecimentos que um gestor deverá dominar para poder realizar as suas funções de forma eficiente passam pelo domínio da actividade desportiva, bem como pela gestão e competência organizacional em desporto, ética, marketing, comunicação, finanças, economia do desporto, direito do desporto e política do desporto.

Tendo em conta que as tendências do mundo do desporto estão em constante mutação, cabe ao gestor desportivo estar a par dessas mudanças e estar preparado para fazer face às dificuldades impostas pelas mesmas. Tal como defendido por Capinussú (2002), o raio de acção do dirigente desportivo vai sendo, à medida que a sociedade evolui, cada vez mais vasta e complexa.

Tanto Pires (2005) como Carvalho (1997) abordam os perigos que poderão resultar da profissionalização do dirigismo desportivo sem uma formação adequada, uma vez que a profissionalização de dirigentes que se encontram no ramo da gestão desportiva há 15 anos sem a devida formação e cuidado, criará um precedente que poderá resultar num cargo público, e que não exigirá aos seus representantes que desempenhem as suas funções com na sua máxima eficácia (ou com muito pouca eficácia). É, assim, perceptível a importância que a profissionalização do dirigente desportivo assume, desde que a mesma seja realizada com uma preparação técnica em cursos especializados de gestão desportiva.

Nesta linha de raciocínio, e tendo em vista uma optimização dessa mesma preparação, Bastos (2003) fala-nos da crescente necessidade de uma melhoria na generalidade dos estudos, pesquisas e publicações referentes a esta área, não esquecendo o intercâmbio a ligação que deve ser feita entre a parte académica e os profissionais que actuam na área da gestão desportiva. Para que esta seja desenvolvida satisfatoriamente, é essencial que haja uma ligação entre os estudantes da gestão do desporto e os profissionais que a exercem, tal como por exemplo através de congressos, seminários e cursos abertos ao cidadão comum.

## **2.7 - Análise de Cargos**

Recentemente, têm surgido diversas ideias relativamente ao modo como deve ser desempenhado um cargo numa organização desportiva, sendo que nem sempre são claras as formas como interagem com a restante concepção dos recursos humanos tradicionais no funcionamento destas instituições.

Nesta lógica surgem, hoje em dia, cargos de director geral do futebol, director desportivo, manager, director técnico, coordenador técnico, supervisor técnico, secretário técnico e gestor de activos entre muitos outros, cujas responsabilidades e competências, por vezes, não são totalmente claras dentro da organização, e muito menos para os entusiastas do desporto-rei.

Segundo Chiavenato (1992), a necessidade de descrição e análise de cargos tem a sua origem na divisão e especialização do trabalho e estas tarefas constituem-se como o instrumento que permite às organizações ter uma resposta mais adequada às suas necessidades de recursos humanos.

Apesar de Chiavenato (1992), nas suas publicações, fazer referência ao termo “especificações de cargos”, acaba por desenvolvê-lo recorrendo ao termo “análise de cargos”, ao qual a maioria dos autores dedica o processo que engloba a descrição de cargos e a especificação de cargos.

Chiavenato (1992) refere, ainda, relativamente à definição de cargo, bem como à sua descrição e análise de cargos, que este é um conjunto de funções, composto de tarefas e atribuições, desempenhadas por uma pessoa com uma posição definida na estrutura organizacional, sendo que é de grande importância definir o seu nível

hierárquico, a área ou o departamento de acção, o seu superior hierárquico e respectivos subordinados.

A descrição dos cargos baseia-se, essencialmente, em definir as tarefas e/ou atribuições do cargo, a regularidade com que são executadas, os métodos utilizados para a realização das mesmas e os objectivos da função desempenhada. Utilizando esta via, podemos determinar um certo padrão no que toca aos deveres e responsabilidades do cargo, que lhe conferem um carácter individualizado e distinto dos outros. Isto permite classificar os aspectos intrínsecos do cargo (título, hierarquia e conteúdo).

As exigências de cada cargo são o principal foco da análise de cargos, que, por sua vez, dá ênfase a todos os aspectos relacionados com o mesmo, de acordo com algumas especificações (requisitos mentais e físicos, responsabilidades e condições de trabalho).

Os métodos utilizados para descrição e análise dos cargos podem ser: (1) observação directa, (2) elaboração de um questionário, (3) entrevista directa e (4) métodos mistos. Estes métodos constituem-se como instrumentos fundamentais para a elaboração da classificação das profissões, tendo cada um, logicamente, os seus pontos fortes e fracos.

### **Método da Observação Directa**

Através deste método, a recolha dos dados é efectuada mediante uma análise directa e visual das actividades do ocupante. Tem como principais vantagens o facto de os dados recolhidos serem 100% fidedignos, derivado do facto de terem sido presenciados em primeira mão pelo analista de cargos, o facto de não necessitar que o ocupante do cargo pare de desempenhar a sua actividade e ainda o facto de ser o método ideal para recolha de dados nos cargos simples e repetitivos. As desvantagens, contudo, passam pelo tempo elevado que é necessário despende nesta tarefa por parte dos analistas e o facto de a mera observação não permitir, na maioria das vezes, conclusões particularmente relevantes, não devendo este método ser utilizado em cargos não repetitivos e/ou complexos, aconselhando-se, para esses, outros métodos (Chiavenato, 1990).

### **Método do Questionário**

Caso a opção tomada seja a do método do Questionário, a recolha de dados é feita através da elaboração de um questionário. Este deverá ser respondido pelo ocupante do cargo ou pelo seu superior, ou ambos. As grandes vantagens deste método são o facto de ser o método mais económico e também o mais abrangente, podendo ser colocada qualquer questão ao entrevistado. É também vantajoso porque o ocupante do cargo pode manter o anonimato, se assim o desejar, o que permite salvaguardar a sua identidade e estudar cargos de elevada responsabilidade sem qualquer pressão para os entrevistados. As desvantagens passam pelo planeamento rigoroso necessário para se poder aplicar este método, e também pela desconstracção e distorção que os resultados revelam, uma vez que depende de respostas anónimas fornecidas pelos ocupantes do cargo.

## **Método da Entrevista**

Tal como sugere Chiavenato (1990), o processo de recolha de dados relativamente a um cargo é realizado através de uma entrevista entre o analista e o ocupante do cargo, sendo que esta ocorre pessoalmente. Tem como principais vantagens, a possibilidade de esclarecer dúvidas nas respostas obtidas e, mais importante, ser o método com melhor qualidade e rendimento na análise, visto os dados serem agrupados de forma normalizada e racional, para além do facto de este método poder ser aplicado a qualquer cargo. As desvantagens são o elevado custo operacional e logístico, incluindo custos de (eventuais) deslocações longas, e a possibilidade de haver uma má preparação da entrevista por parte do analista, o que pode levar a uma distorção dos resultados e incompreensão tanto nos entrevistados, nas questões colocadas, como nos próprios analistas, com respostas confusas obtidas.

## **Métodos Mistos**

Tal como foi visto nos 3 métodos anteriormente analisados, todos possuem pontos fortes e fracos, na hora de analisar as respostas e dados obtidos. Assim, e de modo a maximizar os pontos fortes de cada um, bem como de minimizar os pontos fracos, aparece a opção de utilizar métodos mistos, que passa pela mistura de dois ou mais métodos de análise. Os mais utilizados nesta modalidade são o questionário com o ocupante do cargo e entrevista com o superior, questionário e entrevista com o ocupante do cargo e questionário e entrevista com o superior, entre outros. Na escolha dos métodos usados deverá ter, obrigatoriamente, influência os objectivos do estudo, bem como a natureza das respostas e as particularidades da empresa e/ou dos entrevistados.

Apesar de não ser totalmente consensual em todas as suas etapas, a descrição de cargos consiste na elaboração de uma lista de tarefas ou atribuições inerentes a quem desempenha o cargo em questão. A descrição de cargos é, portanto, uma análise que pode ser, e que é, encarada de forma diferente por diversos autores, sem fugir, no entanto, a alguns pontos comuns, dos quais esta não poderá fugir.

Assim, Dressler (1997), aponta para uma análise mais pormenorizada, que contenha mais informação, de modo a permitir uma análise mais profunda das competências, requisitos e resultados do cargo em questão. Nesta óptica, a análise de cargos deverá conter:

- Identificação do cargo;
- Responsabilidades e deveres;
- Autoridade (como, por exemplo, os limites à tomada de decisão);
- Condições de trabalho;
- Standards de performance;
- Relações (descrição das relações verticais e horizontais dentro e fora da empresa).



Já Armstrong (1999), defende uma perspectiva mais prática e funcional, na análise de cargos deverá consistir apenas em:

- Título do cargo;
- Definição do propósito fundamental ou objectivos do cargo;
- Lista das principais atribuições, áreas chave de resultados, tarefas e actividades.

Segundo este mesmo autor, factores como o ambiente de trabalho, responsabilidades e relações só deverão ser incluídos na descrição caso o objectivo do analista seja fazer a comparação de cargos.

Assim sendo, é fácil de perceber que a descrição de cargos é essencial para ser possível efectuar a especificação de cargos que, com os dados obtidos através da primeira tarefa, pretende determinar as competências necessárias que um candidato deverá possuir para poder desempenhar de forma satisfatória e competente um determinado cargo.

Do ponto de vista do autor French (1998), existe uma visão mais conservadora que encara os cargos como sendo independentes da pessoa que os ocupa, pelo que a sua descrição necessita de alterações aquando de uma transformação significativa do mesmo. Contudo, este autor refere uma outra perspectiva, sendo esta aplicável a indivíduos com uma maior flexibilidade e capacidade de adaptação, que aborda os cargos como um objecto em constante mutação, em função das características e competências de quem os desempenha.

Nestas situações, a análise de cargos baseada maioritariamente na descrição das tarefas não será a mais apropriada, sendo que ganha mais importância valorizar outro tipo de qualidades, tais como a capacidade de adaptação, experiência e auto-motivação (Carson and Stewart, 1996, citados por French, 1998).

No entender de outro autor, Cascio (1998), a tendência para a análise de cargos com valorização da flexibilidade e a capacidade crítica dos indivíduos ganha grande destaque. Este autor afirma, ainda, que a mutabilidade do cargo em função de quem o desempenha só começou a ser assimilada muito recentemente. Neste ponto de vista, defende ele que a natureza do trabalho pode sofrer alterações induzidas por três motivos:

a) Tempo (uma vez que existem cargos que desempenham diferentes funções dependendo da altura do ano, como o nadador-salvador, por exemplo);

b) Pessoas (já que existem cargos variáveis em função da pessoa que os desempenha, principalmente na área da gestão, treino ou ensino); e

c) Ambiente (visto que a tecnologia tem a capacidade de alterar a natureza do trabalho).

Segundo Snell e Bohlander (2007), há diversas abordagens que podem ser levadas a cabo para se obter uma análise de cargos precisa e rigorosa, tendo em vista garantir a qualidade e quantidade de informação recolhida. Cinco dos métodos mais populares são abordagens funcionais da análise de cargos:

- Functional Job Analysis (FJA) ou Análise Funcional do Cargo – este é um método quantitativo que se baseia numa lista dos diversos tipos de funções ou actividades que podem constituir qualquer cargo. Esta teoria parte do princípio que qualquer cargo envolve três grandes grupos de funções (dados, pessoas e coisas) e determina a percentagem em que cada actividade é feita dentro de cada um dos grupos em análise. É, normalmente, utilizado para descrever o conteúdo de um cargo e para ajudar na elaboração dos documentos de descrição e especificação de cargos.

- The Position Analysis Questionnaire (PAQ) ou Questionário de Análise das Posições – Esta é uma abordagem de recolha quantificável de dados, que considera 194 actividades diferentes que o ocupante de cargo pode realizar, sendo que utiliza uma escala de 1 a 5 para determinar a importância que cada actividade tem num determinado cargo. Assim, é possível analisar os dados obtidos estatisticamente, bem como comparar padrões de comportamento em diferentes cargos ou agrupar cargos de acordo com as suas características. De acordo com Noe et al (2006), é possível, ainda, obter uma análise que tem em conta factores tais como os inputs, outputs e processos do cargo, tendo, contudo, como pontos fracos o facto de assumir que o inquirido possui qualificações académicas avançadas, pelo que só deverá ser preenchido pelo analista de cargos e não pelos ocupantes do cargo ou supervisores. Acrescenta-se o facto de a descrição e especificação finais serem generalistas e estandardizadas, induzindo a análises pouco concretas e específicas. Não é, portanto, aconselhado para as descrições específicas e para as actividades concretas de cada cargo.

- The Critical Incident Method ou Método dos Incidentes Críticos – Este método tem como objectivo principal a identificação das tarefas consideradas fundamentais para o sucesso do desempenho em determinado cargo. Esta informação pode ser recolhida através de entrevistas a ocupantes do cargo e respectivos supervisores ou através de relatórios a serem realizados por aqueles que desempenham o cargo. O resultado passa por uma lista de actividades descritas de forma clara e acessível para todos, mesmo aqueles que não estão familiarizados com o cargo.

- Task Inventory Analysis e Human Resource Information Systems (HRIS) – sistemas de informação em recursos humanos que facilitam a análise de cargos (software). Estes sistemas contêm, normalmente, um conjunto de tarefas descritas e aplicáveis a diferentes cargos, que são escolhidas pelos ocupantes dos mesmos e respectivos supervisores, de acordo com o que eles consideram ser a melhor descrição possível face à actividade desenvolvida no cargo, indicando a importância relativa de cada uma. Este método caracteriza-se por exigir custos elevados numa fase inicial, que poderão, contudo, perder relevo, caso o programa seja utilizado para múltiplas análises de cargo.

Como nos diz Noe et al (2006), qualquer que seja o método de recolha de dados aplicado, nunca se poderá descartar o recurso a elementos que estejam fortemente relacionados com a actividade em causa. Os dados mais objectivos serão recolhidos junto do funcionário que ocupa o cargo em questão, mas será sempre de grande utilidade contar com a informação disponibilizada pelos supervisores e/ou outros funcionários relacionados com o cargo para verificar a fiabilidade das informações recolhidas e para confirmar que as supostas tarefas do cargo são aquelas que são, efectivamente, realizadas. Existem diversos estudos que apontam para diferenças significantes entre as informações fornecidas pelos ocupantes do cargo e pelos respectivos supervisores. Contudo, muitos outros permitem perceber que há uma forte proximidade relativamente à descrição das tarefas principais do cargo de ambas as partes. Noe et al (2006) entende, assim, que os ocupantes de cargo são, logicamente, a fonte de informação mais credível no que toca às actividades específicas inerentes ao cargo. Pode-se, ainda, concluir que os supervisores possuem, apesar de tudo, uma noção mais exacta acerca da importância que cada tarefa específica tem no cargo como um todo.

Na descrição e análise de cargos é possível identificar diversas fases. Chiavenato (1992) distingue três grandes fases, cada uma delas contendo diversas subtarefas:

#### 1ª Fase - Planeamento (fase de gabinete e laboratório)

- Determinação do cargo a analisar;
- Elaboração do organograma de cargos;
- Elaboração do cronograma de trabalho;
- Escolha dos métodos de análise a aplicar;
- Selecção dos factores de especificação (critério da generalidade e da variedade ou discriminação);
- Dimensionamento dos factores de especificações (amplitude de variação);
- Graduação dos factores de especificações (graus de variação – de 4 a 6).

#### 2ª Fase - Preparação (poderá, ou não, ser simultânea ao planeamento)

- Recrutamento, selecção e treino dos analistas de cargos a integrar a equipa;
- Preparação do material de trabalho (instrumentos de recolha);
- Preparação do ambiente (autorizações);
- Colheita de dados prévios (disponíveis sobre o cargo);

#### 3ª Fase - Execução

- Recolha de dados através dos métodos utilizados para extrair a informação ao ocupante do cargo ou ao respectivo supervisor;
- Triagem dos dados obtidos;
- Apresentação de uma redacção provisória dos documentos finais para a elaboração da ratificação;

- Redacção definitiva da análise de cargo;
- Apresentação do documento definitivo aos órgãos competentes.

Já na óptica do autor Sampaio (2001), este diz-nos que antes da descrição do cargo propriamente dita, é importante realizar um estudo da organização como um todo, designadamente ao nível da sua missão, objectivos, inputs (recursos, tecnologia, legislação e outros) e outputs (produtos e/ou serviços).

Werther e Davis (1993), consideram, tal como Chiavenato, três fases distintas da descrição e análise de cargos:

1ª Fase - Preparação para análise de cargo (familiarização com a organização e o tipo de trabalho);

2ª Fase - Recolha de informação e análise de cargo (identificação do cargo, desenvolvimento de questionário e colecta de dados); e

3ª Fase - Aplicações de informação de análise de cargo (descrições de cargos, especificação de cargo e padrões de cargo).

Diferente destas duas abordagens anteriores, Dessler (1997) defende que o processo de análise de cargos deve ser dividido em seis fases distintas:

1ª Fase - Identificar a finalidade da informação recolhida;

2ª Fase - Reunir informação de base sobre a organização e os restantes cargos e sobre o cargo em causa;

3ª Fase - Seleccionar cargos;

4ª Fase - Recolher informação sobre o cargo propriamente dito;

5ª Fase - Rever a informação com os envolvidos (o funcionário que desempenha o cargo e o respectivo superior); e

6ª Fase - Produzir os dois produtos finais: descrição e especificação de cargos (documentos escritos).

## **2.7.1 - Método de Recolha de Dados**

O processo de recolha de dados pode ser efectuado de diversas formas, uma vez que não existe um consenso quanto à melhor maneira de o fazer por existirem diversos métodos. É, portanto, possível perceber que existem métodos distintos, cada um deles com as suas características distintas:

### **2.7.1.1 - Método dos incidentes críticos**

Como é fácil de entender pelo nome, o principal objectivo deste método é identificar as tarefas fundamentais, ou “críticas”, do cargo em análise. Tarefas críticas são as obrigações e as responsabilidades imprescindíveis para o desempenho eficiente das funções de um determinado cargo que terão, necessariamente, um papel fulcral no sucesso ou insucesso do mesmo.

A informação sobre as tarefas críticas do cargo pode ser obtida através de uma entrevista com o funcionário em questão ou através de um relatório, que deverá ser preenchido pelo próprio. No caso do método da entrevista, no decorrer da mesma é solicitada ao funcionário a descrição do cargo desempenhado, passando necessariamente pelas tarefas que desempenha, bem como o modo como as desempenha e os equipamentos e instrumentos que utiliza nesse processo.

De seguida, o analista de cargos identifica e especifica as descrições das tarefas e/ou os elementos que desempenham uma influência significativa nas actividades inerentes ao cargo.

O produto final da análise de cargos consiste numa série de documentos que podem e devem servir de apoio a diversos departamentos.

Na secção dos recursos humanos, poderá ser útil, na medida em que permitirá aconselhar no recrutamento para um certo sector de mercado, ajudar a realizar os anúncios de modo a que atraiam o tipo de candidato desejado, ou ainda orientar tanto o entrevistador como o candidato no que toca às suas pretensões no momento da decisão. Adicionalmente, na selecção final do candidato, poderá servir de base para determinar o perfil ideal do candidato pretendido.

Esta análise de cargos possibilitará, igualmente, uma comparação com os demais cargos da organização, designadamente numa perspectiva de igualdade salarial, tendo em conta as características e exigências dos cargos.

Outra das finalidades que deverá ter passa pelo controlo da actividade do funcionário e do supervisor, servindo, ainda, para estabelecer um padrão de qualidade. Há a possibilidade de, noutros casos, ser utilizado para determinar a progressão de carreira desse cargo.

Como nos diz French (1998), uma das consequências das várias utilizações possíveis para este instrumento, passa pelo facto de algumas organizações terem duas descrições distintas para cada cargo: uma mais sintetizada, utilizada mais frequentemente para as questões de planeamento de recursos humanos, e outra mais pormenorizada, que contempla as situações de formação em avaliação.

Um conhecimento mais abrangente das características e limitações de um determinado cargo pode ser decisivo na diminuição dos riscos associados a determinadas tarefas, e pode, ainda, facilitar uma eventual resolução de conflitos que possam surgir entre os funcionários que desempenham as funções e os que as supervisionam. Outra das vertentes importantes passa pelo facto de que possam ser descobertas tarefas que sejam necessárias de desempenhar tendo em vista o bom funcionamento da organização, mas que não estejam ainda integradas nas funções dos cargos existentes.

Uma análise cuidada e atenta dos dados recolhidos é, logicamente, importante na prevenção de erros. Apesar de ser habitual recorrer aos indivíduos que ocupam os cargos para a recolha de dados e, de à partida, as informações recolhidas serem verdadeiras, pode dar-se o caso de, por exemplo, um que indivíduo saiba que da sua descrição das tarefas poderá resultar um reajustamento favorável ao seu ordenado, pode ser levado a exagerar nalguns aspectos (Sherman, Bohlander e Snell, 1998). Por isso, não se pode esquecer a importância da confirmação da veracidade desses dados, quer seja através do recurso ao supervisor desse trabalhador, quer a outros elementos familiarizados com o cargo. Para além destas fontes de dados, Armstrong (1999) salienta, ainda, a relevância de consultar manuais de procedimentos ou de formação existentes na organização.

### **2.7.1.2 Análise funcional do cargo**

A análise funcional do cargo é uma técnica que foi desenvolvida pelo Serviço de Formação e Emprego dos Estados Unidos da América. Esta técnica baseia-se numa perspectiva quantitativa de análise de cargos que recorre a um inventário com as diversas actividades de trabalho, e que englobam as acções inerentes a todos os cargos. Esta teoria pressupõe que cada cargo solicita a realização de, no mínimo, uma destas actividades de trabalho. Em termos práticos, ela permite descrever o que um trabalhador faz, recorrendo, para isso, à observação e à entrevista ao próprio trabalhador como fonte essencial de recolha de informação. O passo seguinte desta técnica passa pela classificação desta informação três funções gerais, existentes em todos os cargos. São elas os dados, as pessoas e as coisas. Por sua vez, cada uma destas três funções gerais é dividida em subcategorias.

A categoria “Dados” encontra-se dividida nas seguintes fases:

- Sintetizar
- Coordenar
- Analisar
- Compilar
- Calcular
- Copiar
- Comparar

Já a categoria “Pessoas” encontra-se distribuída pelas seguintes tarefas:

- Aconselhar
- Negociar
- Ensinar
- Supervisionar
- Distrair
- Persuadir
- Transmitir
- Servir
- Acatar Ordens

Por fim, a categoria “Coisas”, encontra-se repartida do seguinte modo:

- Instalar/Preparar
- Trabalho de Precisão
- Controlo de Operações
- Condução de Operações
- Manipular
- Atender
- Fornecer
- Tratar

De seguida, os cargos em análise são analisados e postos em contexto com a escala de actividades de trabalho de cada uma das três funções gerais. Depois de feita esta comparação, obtém-se, portanto, o nível hierárquico que o cargo ocupa nesta escala, bem como o grau de importância que cada categoria tem no cargo.

Quanto ao resultado final desta técnica, é fácil de perceber que passa pela obtenção de uma avaliação qualitativa do cargo dentro da hierarquia da organização, o que facilita, logicamente, a descrição dos conteúdos dos cargos e a respectiva fundamentação.

### **2.7.1.3 Questionário de análise das posições**

Segundo Bernardin e Russel (1993), o questionário de análise das posições (QAP) ou “position analysis questionnaire” (PAQ), como é designado originalmente, é um padrão de questionário que analisa as actividades dos cargos, através da observação de 194 tarefas ou elementos. Estes 194 elementos encontram-se divididos em seis categorias:

- processos mentais;
- output do trabalho;
- input de informação;
- relacionamentos com outras pessoas;
- contexto do cargo;
- outras características do cargo.

Partindo desta escala procura-se determinar, essencialmente através do questionário, a real importância, caso a mesma exista, destes diferentes aspectos na realização de determinado cargo. Assim, os resultados obtidos são de índole quantitativa, podendo estes ser, naturalmente, sujeitos a análises estatísticas.



Figura 1 - 6 categorias do QAP (Origem: Position Analysis Questionnaire, Purdue Research Foundation, West Lafayette, Indiana 47907, 1989)

Representação das seis categorias do QAP, pelas quais se distribuem os 194 elementos dos cargos	
<b>Input de Informação</b> <b>1. Input de informação</b> <b>1.1 Fontes de informação do cargo</b> Classifique cada um dos seguintes itens no que respeita ao grau em que ele é usado pelo funcionário como uma fonte de informação na realização do seu trabalho. <b>1.1.1 Fontes de informação visual do cargo</b>	<b>Grau de utilização - U</b> NA - Não se aplica 1 - Pouco frequente 2 - Ocasional 3 - Moderado 4 - Considerável 5 - Muito frequente
1 U Material escrito (livros, relatórios, circulares, artigos, instruções do cargo, etc...)	
2 U Material quantitativo (material relacionado com quantidades, tais como gráficos, cálculos, especificações, tabelas de números, etc...)	
3 U Material gráfico (figuras ou material semelhante usado como fonte de informação, como por exemplo desenhos, diagramas, mapas, fotografias, video, TV, etc...)	
4 U Modelos/dispositivos relacionados (modelos, exemplos, etc..., usados como fonte de informação quando observados durante utilização; não incluir aqui materiais descritos no anterior ponto 3)	
5 U Mostradores visuais (relógios, sinais de luzes, mostradores, manómetros, radares, scanners, etc...)	
6 U Dispositivos de medida (Réguas, compassos, manómetros de pressão, escalas, termómetros, etc..., utilizados para obter informação visual acerca de medições físicas; não incluir dispositivos descritos no anterior ponto 5)	
7 U Dispositivos mecânicos (instrumentos, equipamentos, maquinaria, e outros dispositivos mecânicos que são fonte de informação quando observados durante a sua utilização ou operação)	
8 U Materiais em processamento (partes, materiais, objectos, etc..., os quais são fonte de informação quando estão a ser modificados, trabalhados, ou processados, tais como peça sendo modificada num torno, por solas novas nos sapatos, farinha de pão quando está a ser amassada, etc...)	
9 U Materiais que não estão em processamento (partes, materias, objectos, etc..., que não estão no processo de transformação ou modificação, os quais são fontes de informação quando estão a ser inspeccionados, manipulados, embalados, distribuídos, ou seleccionados, etc..., tais como itens ou materiais de um inventário, armazenagem, ou canais de distribuição, etc...)	
10 U Aspectos da natureza (encostas, campos, amostras geológicas, vegetação, formação das nuvens, e outros aspectos da natureza que são observados ou inspeccionados para fornecer informação)	
11 U Aspectos do envolvimento realizados pelo Homem (estruturas, edificios, pontes, auto-estradas, portos, caminhos de ferro, e outros aspectos realizados pelo homem ou aspectos alterados do envolvimento exterior, os quais são observados ou inspeccionados para fornecer informações sobre o cargo; não considere equipamento, máquinas, etc..., que um individuo utilize no seu trabalho, tal como foi referido no ponto 7)	

Figura 1 - 6 categorias do QAP (Origem: Position Analysis Questionnaire, Purdue Research Foundation, West Lafayette, Indiana 47907, 1989)

## 2.8 - Estudos realizados sobre o tema

Como foi referido no início deste estudo, os trabalhos desenvolvidos anteriormente nesta área são, de certo modo, escassos. Contudo, existem, logicamente, estudos realizados nesta área, sendo que alguns deles são referências para quem tenta aprofundar temas ligados com a gestão desportiva.

A nível nacional, as investigações nesta área começaram no final dos anos 90, tendo aumentado progressivamente com a chegada do novo século. É fácil de notar que, cada vez mais, se constata um aumento na diversidade da abordagem aos temas, que vão desde o perfil do director técnico de federações, até gestores de piscinas, municípios, escalões de formação, federações de futebol, chegando mesmo ao caso da análise do perfil de treinadores e árbitros.

Assim, as maiores referências nesta área até à data, são Vaz, F. (2001), Costa, P. (2002) pelo desenvolvimento do estudo do perfil dos gestores e Marcelino, J. (1997) e Maças, V. (2006) pela análise dos directores desportivos. No que toca a outros cargos específicos neste sector, destaque para Brochado, A. (2012) pela sua análise do perfil do árbitro de futebol, e para Silva, L. (2007) pela sua contribuição para a compreensão do papel do treinador de futebol na gestão de recursos humanos.

A principal característica destacada ao longo destes estudos acaba por ser o planeamento e organização em pesquisas antigas (Marcelino, 1997), ao passo que nas investigações mais recentes (Duarte, 2004 e Maças, 2006), aponta-se para uma crescente importância da comunicação dentro da organização, e da maximização dos recursos humanos e financeiros em prol do clube/organização.

A nível internacional, podemos observar uma maior concentração na especificidade das funções do gestor desportivo. Nota-se, contudo, uma análise mais abrangente no contexto em que estão inseridos, visto que este contém realidades tão distintas como a educação (ao nível de universidades e colégios), passando pela associativa (os clubes e federações desportivas), e até mesmo a municipal. Aqui nota-se também, regra geral, uma utilização de amostras mais alargadas, como sendo o estudo de Izquierdo, A., Castillo, J., Sancho, J. e Abella, C., que obtiveram 600 respostas de profissionais da realidade desportiva. Nos restantes trabalhos, destaque para Chellardurai, P. (1999), White, N. (2004), pelo seu estudo sobre os directores desportivos, e Horch, H. e Schutte, N. (2003) e Bastos, F. (2006) sobre os gestores desportivos.

Nota-se uma evolução na tendência das investigações, visto que os trabalhos mais antigos destacavam, essencialmente, a capacidade de liderança e de motivação dos recursos humanos como traço de perfil quase obrigatório do gestor desportivo, tendo os estudos mais recentes apontado para uma maior importância do trabalho de equipa, da gestão de instalações e eventos e da organização de eventos desportivos.

Assim, conclui-se que a realidade dos estudos a nível nacional e internacional não se encontra assim tão afastada, e que há pontos em comum, como sendo a importância dada, em trabalhos mais recentes, ao trabalho de equipa e à necessidade de criar uma harmonia entre os recursos ao dispor da empresa, havendo, naturalmente, um ênfase dado aos recursos humanos, embora sem descurar os financeiros. É possível observar, também, que há uma preocupação em diferenciar o perfil do gestor e do director desportivo conforme a realidade social em que está inserido (municipal, educacional, comercial, associativa), mas que há características inevitavelmente comuns, tais como sendo a comunicação, o planeamento e a tomada de decisão.



## Capítulo 3 – Metodologia

Ao longo deste capítulo passarão a ser descritos os aspectos operacionais que sustentam a viabilidade deste estudo, possibilitando uma maior compreensão do trabalho efectuado, e facilitando a abordagem ao problema formulado e aos objectivos apresentados.

Assim, a conceptualização do modelo de análise a seguir, bem como os métodos utilizados na elaboração do instrumento de pesquisa, recolha de dados e tratamento estatístico utilizado, são o foco de uma descrição mais detalhada no decorrer deste capítulo.

Uma vez que o grande objectivo deste estudo passa pela formulação de um modelo de formação para directores desportivos, este capítulo focar-se-á, essencialmente, na análise do perfil necessário para este cargo, bem como as tendências existentes actualmente, de modo a ser possível sugerir um modelo de formação viável e eficiente.

### 3.1 - Modelo de Análise

Pode-se definir o modelo de análise como sendo o prolongamento natural do problema formulado, uma vez que nos permite definir, de forma detalhada e rigorosa, o caminho a seguir na procura das respostas às questões levantadas.

Este modelo tem como objectivo fundamental identificar todas as vertentes da análise a seguir, a partir do seu núcleo central. Posto isto, é possível definir o Director Desportivo como sendo a principal personagem deste estudo, a partir do qual são estabelecidos três vectores fundamentais de aperfeiçoamento da investigação, tendo como foco primário o grande objectivo de nos elucidar sobre a sua intervenção nas organizações do futebol em Portugal.

Estes vectores de análise acima referidos derivam, essencialmente, das três questões base que são referidas na definição do problema desta investigação. São elas:

- Qual o perfil dos gestores desportivos com responsabilidades executivas nas organizações do futebol em Portugal?
- Qual a natureza das actividades de gestão desenvolvidas pelos gestores desportivos nas organizações do futebol em Portugal?
- Qual o melhor modo de caracterizar as organizações do futebol em Portugal, onde estes gestores desportivos desempenham estas mesmas actividades de gestão?

É, portanto, possível ver que cada um destes vectores desenvolve e foca um determinado aspecto particular deste nosso estudo, tal como:

- O perfil do Director Desportivo, cuja análise é efectuada tendo em conta dois níveis hierárquicos da máxima relevância (director desportivo de topo e director desportivo intermédio), sem nunca descurar os respectivos dados pessoais, profissionais, actividade desportiva que estes representam e a formação que cada um destes profissionais tem;

- A natureza das actividades de gestão, que são analisadas quanto à sua importância, responsabilidade e tempo despendido pelos gestores desportivos, respeitando todas as categorias de actividades de gestão consideradas;

- As organizações de futebol em estudo, que surgem agrupadas em futebol não profissional (Campeonato Nacional de Seniores e Clubes de distritais), Associações de Futebol e Federações de Futebol, com o objectivo de as estudar, recorrendo aos dados de carácter geral da mesma, tais como os recursos humanos e materiais destas organizações.

### **3.1.1 - Instrumento de Pesquisa**

Assim, e no seguimento do raciocínio apresentado no capítulo anterior, o instrumento de pesquisa adoptado para este estudo foi o questionário. O principal objectivo com a escolha deste método prende-se com a necessidade de traçar o perfil do director desportivo em Portugal, designadamente ao nível das suas funções e responsabilidades, e também das suas competências e da sua formação.

### **3.1.2 - Validação do Questionário**

Para perceber se o questionário elaborado estava nas condições óptimas para determinar o perfil do director desportivo, foi necessário obter uma validação do mesmo. Para isto, foram contactados cinco profissionais com experiência e formação na gestão desportiva, que se revelaram importantes, uma vez que não se limitaram a validar o instrumento de pesquisa, como deram sugestões para a sua melhoria, e que se vieram a revelar de grande utilidade. Estes profissionais foram quatro directores desportivos e um gestor desportivo, que desempenham funções em federações de futebol e em clubes do Campeonato Nacional de Seniores.

### **3.1.3 - Elaboração do Questionário**

Para este estudo, ficou desde cedo estabelecido que o questionário seria o instrumento de pesquisa mais eficiente e prático para obter os resultados pretendidos. Para que este pudesse ser uma realidade, houve, logicamente, a necessidade de encontrar um suporte noutros estudos realizados. Aqueles que se revelaram mais úteis na elaboração do questionário, e que tiveram maior preponderância na sua forma final foram os trabalhos já desenvolvidos nesta área em Portugal, nomeadamente os de

Marcelino (1997) e Maças (2006). Estas obras foram particularmente influentes no capítulo do questionário referente ao perfil do director desportivo. Foram consultados outros estudos, mas devido a questões geográficas (por serem de países de realidades diferentes) e de antiguidade, não tiveram influência relevante no nosso instrumento de pesquisa, não merecendo, assim, uma referência destacada.

O questionário elaborado ficou, assim, dividido em duas partes, sendo que na primeira parte, referente ao perfil pessoal e profissional do director desportivo, se encontram treze questões, e a segunda, que diz respeito às funções e responsabilidades do mesmo dentro da organização, e que se divide em 4 subcategorias: Planeamento/Organização, Recursos Humanos, Informação e Financiamento/Orçamento. Todas as questões da segunda parte do questionário foram avaliadas quantitativamente, de um a cinco, sendo que um representa “nada importante” e cinco representa “muito importante”.

### **3.2 - Procedimentos**

O trabalho de pesquisa desenvolvido exigiu que fossem levados a cabo um determinado número de procedimentos, para que o mesmo tivesse o resultado esperado, e para que os objectivos fossem alcançados.

A primeira etapa passou pela análise documental, que consistiu na pesquisa de todo o tipo de estudos relevantes acerca da área da gestão desportiva, com especial foco nos trabalhos académicos publicados. Apesar de os trabalhos realizados no contexto português terem tido, directamente, um maior impacto na elaboração deste estudo, as investigações internacionais ajudaram de forma significativa, e permitiram que se percebesse o enquadramento de Portugal nas restantes realidades.

De seguida, e como já foi referido atrás, a tarefa seguinte passou pela elaboração do instrumento de pesquisa, neste caso sendo o questionário. Para a construção do mesmo, os estudos já realizados, nesta área, por Marcelino (1997) e Maças (2006) serviram de base e revelaram-se uma ajuda preciosa.

O passo seguinte passou, como já foi referido anteriormente, pela validação do questionário, onde foi aplicada uma primeira versão do mesmo, tendo como objectivo o seu aperfeiçoamento, e alcance da optimização do mesmo.

Assim, e com a definição do questionário final, a etapa que se seguiu passou pela recolha dos dados através de técnicas de análise documental e do inquérito por questionário. A fase final consistiu no tratamento dos dados obtidos através das técnicas utilizadas anteriormente, onde foi possível tirar conclusões que foram fundamentais, e até obrigatórias, para que este estudo alcançasse os objectivos a que se propôs.

### **3.3 - Recolha de Dados**

Tal como foi dito anteriormente, as duas técnicas utilizadas para a recolha de dados da nossa investigação foram a análise documental e o questionário.

A análise documental englobou todos os documentos, trabalhos, publicações e estudos realizados em Portugal e no estrangeiro, através do qual foram recolhidas informações sobre a estruturação de um trabalho desta área, sendo que já foram mencionados os que se revelaram mais importantes neste processo.

O questionário foi, logicamente, aquele que permitiu a recolha de dados novos e concretos, uma vez que foi através dele que a amostra utilizada neste estudo contribuiu com informações baseadas na sua experiência, informação e função. Os directores e gestores desportivos englobados nesta amostra foram contactados através de correio electrónico, com aviso de leitura, para todos os clubes do Campeonato Nacional de Sêniores, Federações de todos os distritos do país, e associações de futebol.

Aquando da delineação da população da amostra, os clubes profissionais, nomeadamente os que militam na primeira e segunda liga de futebol profissional eram os principais alvos, mas devido às (praticamente) inexistentes respostas (ou recusa em ceder as mesmas) por parte dos dirigentes contactados, estes tiveram que ser excluídos, pois não permitiram formar uma amostra conclusiva. Este processo de espera de resposta por parte destes clubes atrasou em muito a fase da recolha de dados por questionário, sendo que os contactos foram feitos inicialmente em Fevereiro de 2015, e apenas em Junho do mesmo ano se deu por encerrado esta etapa, passando, assim à fase de tratamento de dados.

### **3.4 - Tratamento de dados**

No tratamento dos dados obtidos através dos questionários, foi essencial recorrer a um programa que nos permitisse pôr, estatisticamente, em perspectiva, as diversas informações recolhidas. Para isto, foi utilizado o software SPSS (versão 20.0), que se revelou como sendo a escolha acertada, e extremamente eficaz para alcançar os objectivos definidos.

### **3.5 – População e Amostra**

Como foi dito anteriormente, a amostra ideal e a esperada para a realização desta investigação passava pelos directores e dirigentes desportivos de futebol da primeira e segunda liga em Portugal. Contudo, e infelizmente, estes revelaram indisponibilidade para colaborar no estudo, e até mesmo em responder às tentativas de contacto da nossa parte, tendo sido obtido apenas resposta por parte de um clube da segunda liga profissional de futebol (a União Desportiva de Oliveirense). Assim, o foco da nossa amostra passou pelo CNS (Campeonato Nacional de Sêniores) que se encontra dividido



em oito séries (A,B,C,D,E,F,G e H), sendo que existem também questionários que foram respondidos por associações de futebol, federações e clubes de divisões distritais.

Os clubes que constituíam a amostra pretendida, ou seja, 1ª e 2ª liga de futebol profissional em Portugal na época 2014/2015, encontram-se na tabela 1:

Tabela 1 – Organizações Desportivas que participam nos dois principais escalões de futebol em Portugal na época desportiva 2014/2015.

<b>Primeira Liga</b>	<b>Segunda Liga</b>
<b>Académica</b>	<b>Académico Viseu</b>
<b>Arouca</b>	<b>Atlético CP</b>
<b>Belenenses</b>	<b>Beira-Mar</b>
<b>Benfica</b>	<b>Benfica B</b>
<b>Boavista</b>	<b>Chaves</b>
<b>Estoril</b>	<b>Desportivo Aves</b>
<b>FC Porto</b>	<b>Farense</b>
<b>Gil Vicente</b>	<b>FC Porto B</b>
<b>Marítimo</b>	<b>Feirense</b>
<b>Moreirense</b>	<b>Freamunde</b>
<b>Nacional</b>	<b>Leixões</b>
<b>Paços de Ferreira</b>	<b>Marítimo B</b>
<b>Penafiel</b>	<b>Olhanense</b>
<b>Rio Ave</b>	<b>Oriental</b>
<b>SC Braga</b>	<b>Portimonense</b>
<b>Sporting</b>	<b>Santa Clara</b>
<b>Vit Guimarães</b>	<b>SC Braga B</b>
<b>Vit Setúbal</b>	<b>Sp. Covilhã</b>
	<b>Sporting B</b>
	<b>Tondela</b>
	<b>Trofense</b>
	<b>União Madeira</b>
	<b>UD Oliveirense</b>
	<b>Vit Guimarães B</b>

Como apenas obtivemos 2 respostas de todos estes clubes, o foco passou para os clubes que militam no CNS, que se encontram representados na tabela 2:

Tabela 2 – Organizações Desportivas que participaram no Campeonato Nacional de Sêniores (CNS) na época desportiva 2014/2015:

<b>Série A</b>	<b>Série C</b>	<b>Série E</b>	<b>Série G</b>
<i>Bragança</i>	<i>Cinfães</i>	<i>AD Nogueirense</i>	<i>1º Dezembro</i>
<i>Cerveira</i>	<i>FC Pedras Rubras</i>	<i>Benfica C. Branco</i>	<i>Atl. Malveira</i>
<i>Fafe</i>	<i>Gondomar</i>	<i>Mortágua</i>	<i>Casa Pia</i>
<i>Limianos</i>	<i>Lusitânia Lourosa</i>	<i>Naval</i>	<i>Cova Piedade</i>
<i>Mirandela</i>	<i>Moimenta da Beira</i>	<i>Oliveira do Hospital</i>	<i>Fabril Barreiro</i>
<i>Pedras Salgadas</i>	<i>SC Coimbrões</i>	<i>Pampilhosa</i>	<i>Loures</i>
<i>Santa Maria</i>	<i>SC Salgueiros 08</i>	<i>Sourense</i>	<i>Pinhalnovense</i>
<i>Vianense</i>	<i>Sobrado</i>	<i>Sp. Pombal</i>	<i>Sacavense</i>
<i>Vieira</i>	<i>Sousense</i>	<i>Tourizense</i>	<i>Sintrense</i>
<i>Vilaverdense</i>	<i>Sp. Espinho</i>	<i>Vit. Sernache</i>	<i>U. Montemor</i>
<b>Série B</b>	<b>Série D</b>	<b>Série F</b>	<b>Série H</b>
<i>AD Oliveirense</i>	<i>AD Sanjoanense</i>	<i>Alcanenense</i>	<i>Aljustrense</i>
<i>Amarante</i>	<i>Anadia</i>	<i>Atl. Riachense</i>	<i>Angrense</i>
<i>CCD Santa Eulália</i>	<i>Camacha</i>	<i>Atl. Ouriense</i>	<i>Atl. Reguengos</i>
<i>Famalicão</i>	<i>CD Gouveia</i>	<i>Caldas</i>	<i>Ferreiras</i>
<i>FC Felgueiras 1932</i>	<i>Cesarense</i>	<i>Elétrico</i>	<i>Louletano</i>
<i>Ribeirão</i>	<i>Estarreja</i>	<i>Fátima</i>	<i>Lusitano VRSA</i>
<i>Tirsense</i>	<i>Gafanha</i>	<i>Mafra</i>	<i>Moura</i>
<i>Varzim</i>	<i>Lusitano FCV</i>	<i>Sertanense</i>	<i>Operário Lagoa</i>
<i>Vila Real</i>	<i>Marítimo C</i>	<i>Torreense</i>	<i>Quarteirense</i>
<i>Vizela</i>	<i>S. João Ver</i>	<i>U. Leiria</i>	<i>SC Praiense</i>

Para complementar a nossa amostra, visto que as respostas recebidas por parte dos dirigentes desportivos das organizações do CNS não seriam suficiente para tirar conclusões relevantes, resolvemos alargar a amostra para alguns clubes de divisões distritais e Associações de Futebol. As que se mostraram disponíveis para colaborar com a nossa investigação foram as seguintes: AF Coimbra, AF Castelo Branco, AF Leiria, AF Guarda e AF Ponta Delgada.

Assim, na tabela 3 estão representadas todas as Associações de Futebol do país, e que foram todas contactadas por nós para responder ao questionário:

Tabela 3 – Associações de Futebol em Portugal

<b>Associações de Futebol em Portugal</b>	
<i>AF Algarve</i>	<i>AF Angra Heroísmo</i>
<i>AF Aveiro</i>	<i>AF Beja</i>
<i>AF Braga</i>	<i>AF Bragança</i>
<i>AF Castelo Branco</i>	<i>AF Coimbra</i>
<i>AF Évora</i>	<i>AF Guarda</i>
<i>AF Horta</i>	<i>AF Leiria</i>
<i>AF Lisboa</i>	<i>AF Madeira</i>
<i>AF Ponta Delgada</i>	<i>AF Portalegre</i>
<i>AF Porto</i>	<i>AF Santarém</i>
<i>AF Setúbal</i>	<i>AF V. Castelo</i>
<i>AF Vila Real</i>	<i>AF Viseu</i>

Para obter um número satisfatório de respostas ao nosso questionário, resolvemos incluir ainda as opiniões de dirigentes desportivos de alguns clubes que militam nas divisões distritais. Os clubes contactados e que se mostraram disponíveis a colaborar foram os seguintes: AAC/SF (Associação Académica de Futebol – Secção de Futebol), Associação Desportiva Ponta da Barca, Grupo Desportivo Castanheira, A.C.R. Riba Âncora, A.D.C. Da Correlhã, Amora F.C., F.C. Eirense, A.D. Manteigas, F.C. Alpendorada e A.C. Malveira. Alguns destes clubes, como a AAC/SF e o A.C. Malveira, qualificaram-se para disputar o CNS (Campeonato Nacional de Séniores) na época desportiva 2015/2016. De destacar ainda, a colaboração por parte de um dirigente que exerce, actualmente, funções na Federação Portuguesa de Futebol (FPF). Outro ponto de destaque passa pelo facto de 4 das organizações que responderam ao questionário não terem revelado o nível de competição na qual estão inseridas.

Assim, a tabela 4 é elucidativa da amostra deste estudo, onde podemos perceber o escalão onde se encontram situadas as Organizações Desportivas que estão presentes neste estudo. De notar que dentro o que não respondeu ao questionário, apenas não respondeu à questão da organização desportiva em que exerce funções, tendo respondido às restantes questões.

Tabela 4 – Organizações Desportivas (Amostra) por nível/enquadramento de competição)

	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulada</b>
<b>Não respondeu</b>	1	3,7	3,7
<b>2ª Liga</b>	2	7,5	11,2
<b>CNS</b>	9	33,3	44,5
<b>Campeonatos Distritais</b>	9	33,3	77,8
<b>Associações de Futebol</b>	5	18,5	96,3
<b>Federação de Futebol</b>	1	3,7	100
<b>Total</b>	27	100	

## Capítulo 4 – Apresentação e Discussão dos Resultados

Depois de efectuada a análise de dados, o passo seguinte passou pela apresentação e discussão dos resultados do estudo.

De seguida, os resultados apresentados foram analisados tendo em conta o objectivo deste estudo.

### 4.1 - Caracterização dos Directores Desportivos

#### 4.1.1 – Género

Tal como é possível observar, a grande maioria da amostra é constituída por elementos do sexo masculino (85,2%), enquanto o sexo feminino se encontra representado apenas por 4 pessoas.

Tabela 5 – Caracterização da amostra por sexo

<i>Sexo</i>		<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
	Masculino	23	85,2	85,2
	Feminino	4	14,8	100,0
	Total	27	100,0	

#### 4.1.2 – Faixa etária

A idade dos indivíduos que compõem a amostra encontra-se compreendida entre os 26 e os 63 anos, sendo que a grande maioria se encontra na faixa etária compreendida entre os 35 e os 49 anos, categoria representada por 48,2% dos entrevistados.

Tabela 6 - Caracterização da amostra por idade

<i>Idade</i>		<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
	Entre os 26 e 34 anos	7	25,9	25,9
	Entre os 35 e 49 anos	13	48,2	74,1
	Entre os 50 e 63 anos	7	25,9	100
	Total	27	100,0	

### 4.1.3 - Nacionalidade

No que diz respeito à nacionalidade, e uma vez que todos os entrevistados se encontram, logicamente, a exercer funções em Portugal, verifica-se que todos os entrevistados são de nacionalidade portuguesa, como seria de esperar.

Tabela 7 - Caracterização da amostra por Nacionalidade

<i>Nacionalidade</i>		<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
	Portuguesa	27	100,0	100,0

### 4.1.4 – Formação Académica

Este é um dos tópicos mais importantes do questionário realizado, uma vez que aborda precisamente um dos temas que se pretende analisar neste estudo: a formação dos gestores.

Assim sendo, podemos constatar que 16 em 27 (59,3%) dos gestores entrevistados têm um curso superior, 3 dos quais com mestrado incluído. Praticamente 30% dos mesmos têm apenas o 12º ano como formação, ao passo que 2 dos indivíduos responderam que o seu nível de formação passa por um curso profissional. De destacar ainda um dos entrevistados que não especificou qual o nível de formação, respondendo apenas “outro”:

Tabela 8 - Caracterização da amostra por Formação Académica

<i>Nível de escolaridade</i>		<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
	12º Ano	8	29,6	29,6
	Licenciatura	13	48,1	77,7
	Mestrado	3	11,2	88,9
	Curso Profissional	2	7,4	96,3
	Outro (não especificado)	1	3,7	100
	Total	27	100,0	

### 4.1.5 – Especialização

De seguida, importa perceber quais as áreas de especialização dos entrevistados. Visto que apenas 16 dos 27 indivíduos têm formação a nível do ensino superior (13 com a licenciatura concluída, mais 3 que englobam o mestrado no seu currículo), é possível constatar que apenas

pouco mais de metade dos gestores abordados têm formação especializada. Ainda assim, existem diversas áreas de formação presentes neste questionário, que vão desde desporto e ciências do desporto até a Administração Pública, estando mesmo incluída a Engenharia Cerâmica, um curso com uma ligação praticamente nula à gestão desportiva.

Dos 16 indivíduos com formação superior, 3 optaram por não responder qual a especificidade da mesma, ao passo que os restantes 11 gestores simplesmente não a possuem.

Tabela 9 - Caracterização da amostra por Área de especialização

Área de especialização	Frequência	%
Administração Pública	1	3,7
Ciências do Desporto	2	7,4
Desporto	2	7,4
Educação Física	2	7,4
Educação Tecnológica	1	3,7
Engenharia Cerâmica	1	3,7
Futebol	1	3,7
Programação de Trabalhos	1	3,7
Treino desp. Alto Rendimento	2	7,4
Não tem/Não respondeu	14	51,9
Total	27	100,0

#### 4.1.6 – Formação Complementar

Outro dos aspectos importantes no que diz respeito à formação dos gestores entrevistados, passa pela sua formação complementar.

Esta formação traduz-se em qualquer curso ou pós-graduação que tenha sido tirado pelo indivíduo, e que não se encontre englobado no curso superior que este frequentou. Assim, podemos ver que praticamente metade (48,2%) dos elementos constituintes da amostra não possui qualquer tipo de formação complementar. No que diz respeito àqueles que a possuem, é fácil de ver que a grande maioria tirou o curso de treinador de futebol, e é também interessante constatar que todos eles tiraram apenas o nível 1 do mesmo. Destaque ainda para dois gestores que têm dois cursos distintos, tais como o de Personal Trainer e o de Massagista Desportivo.

Tabela 10 - Caracterização da amostra por Formação Complementar

<b>Formação Complementar</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulada</b>
Curso Treinador Futebol, Nível 1	12	44,4	44,4
Personal Trainer	1	3,7	48,1
Massagista Desportivo	1	3,7	51,8
Não tem	13	48,2	100
Total	27	100,0	

#### 4.1.7 – Função Desempenhada

No que diz respeito à função desempenhada pelos elementos entrevistados, é fácil de perceber que existe uma clara predominância do cargo de Director Técnico Desportivo (a designação dada pelos mesmos para o que foi descrito anteriormente como sendo Director Desportivo).

Os restantes cargos indicados pelos indivíduos que constituem a amostra (Coordenador Desportivo, Coordenador de Futebol Juvenil, Coordenador Técnico, Funcionário Administrativo e Técnico Administrativo) são também, todos eles, parte determinante do bom funcionamento de uma organização desportiva, sendo de destacar as 4 respostas obtidas por parte dos presidentes, o segundo cargo mais desempenhado nesta categoria.

Tabela 11 - Caracterização da amostra por função desempenhada

<b>Função Desempenhada</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulada</b>
Coordenador Desportivo	1	3,7	3,7
Coordenador de Futebol Juvenil	2	7,4	11,1
Coordenador Técnico	1	3,7	14,8
Director Técnico Desportivo	17	63	77,8
Funcionário Administrativo	1	3,7	81,5
Presidente	4	14,8	96,3
Técnico Administrativo	1	3,7	100
Total	27	100	



#### 4.1.8 – Anos na Gestão Desportiva

Outro factor de extrema importância para podermos analisar o fenómeno da gestão desportiva passa por analisar há quanto tempo os gestores das organizações se encontram ligados à gestão desportiva.

Assim, podemos constatar que a maioria dos entrevistados (44,4%) tem uma ligação que vai desde 5 a 9 anos com esta actividade. É possível verificar ainda que 5 (18,5%) dos gestores têm menos de 2 anos de experiências em funções semelhantes, e 3 (11,1%) apenas de 2 a 4 anos, o que revela uma relativa inexperiência no que à gestão desportiva diz respeito. Por fim, 7 dos elementos (26%) tem mais do que 10 anos a desempenhar funções ligadas à gestão desportiva.

Tabela 12 - Caracterização da amostra por número de anos na Gestão Desportiva

Nº de anos na Gestão Desportiva	Frequência	%	% Acumulada
Menos de 2 anos	5	18,5	18,5
Entre 2 a 4 anos	3	11,1	29,6
Entre 5 a 9 anos	12	44,4	74
Mais de 10 anos	7	26	100
Total	27	100,0	

#### 4.1.9 – Anos na Organização

A seguir aos anos dispendidos pelos gestores na gestão desportiva, é relevante também perceber há quanto tempo estes se encontram no clube/organização/federação actual, e tirar conclusões a partir daí.

Com os dados obtidos podemos ver que 7 dos entrevistados estão há menos de 2 anos na organização onde actualmente desempenham funções, o que significa que, comparativamente aos anos em que se encontram ligados à gestão desportiva, no mínimo dois já desempenharam funções noutra entidade desportiva. Isto pode ser explicado pela sua inexperiência e/ou pela instabilidade do cargo, que poderá, por sua vez, ter origem em mudanças de gestão ou de políticas, ou pela utilização de estagiários para desempenhar os cargos em questão.

Ainda assim, a maioria dos entrevistados encontra-se há pelo menos 5 anos na actual, sendo que 7 deles (26%) já exerce funções na mesma há mais de 10 anos.

Tabela 13 - Caracterização da amostra por número de anos na organização actual

Nº de anos na organização actual	Frequência	%	% Acumulada
Menos de 2 anos	7	26	26
Entre 2 a 4 anos	2	7,4	33,4
Entre 5 a 9 anos	11	40,6	74
Mais de 10 anos	7	26	100
Total	27	100,0	

Contudo, não só os anos de serviço na organização importam, uma vez que também é importante perceber se estes anos foram passados a desempenhar sempre o mesmo cargo, de modo a detectar eventuais rotações dentro da entidade, “movendo” funcionários dentro da organização para outros cargos, e também se há elementos que já desempenharam as mesmas funções noutra local.

É possível, portanto, verificar que há 5 elementos (18,7%) que desempenham a actual função há mais de 10 anos, sendo que um destes já desempenhou as mesmas funções que desempenha presentemente noutra organização. Contudo a grande maioria desempenha as funções actuais há pelo menos 5 anos, e no máximo 9, sendo este número composto por 40,6% da amostra (11 indivíduos). Quanto aos 9 gestores que desempenham a função há menos de 2 anos, apenas um representou outra organização dentro deste período de tempo, o que revela uma relativa estabilidade dos indivíduos entrevistados.

Tabela 14 - Caracterização da amostra por número de anos na função actual

Nº de anos na função actual	Frequência	%	% Acumulada
Menos de 2 anos	9	33,3	33,3
Entre 2 a 4 anos	2	7,4	40,7
Entre 5 a 9 anos	11	40,6	81,3
Mais de 10 anos	5	18,7	100
Total	27	100,0	

#### 4.1.10 – Importância do cargo

Como podemos observar pela tabela, cerca de 40% dos gestores têm como actividade principal esta que desempenham na respectiva organização desportiva, enquanto para 9 dos indivíduos esta actividade é apenas uma actividade secundária da sua vida profissional. De estacar que apenas 26% dos gestores dedicam todo o seu tempo a esta profissão, o que não deixa de ser um número relativamente baixo, indicando, possivelmente, que a maioria não assume uma posição de destaque dentro da hierarquia da organização, aliando isso ao facto de precisar de outra (no caso de ser renumerada) fonte de rendimentos.

Tabela 15 - Caracterização da amostra por Regime de exercício do cargo

Regime de exercício do cargo	Frequência	%	% Acumulada
Actividade Única	7	26	26
Actividade Principal	11	40,7	66,7
Actividade Secundária	9	33,3	100
Total	27	100,0	

#### 4.1.11 – Remuneração do cargo

A remuneração do cargo é, também, um dado importante para perceber a relevância que os gestores desportivos têm nas respectivas organizações. Podemos verificar que a esmagadora maioria dos entrevistados (85,2%) auferem de uma remuneração e apenas 4 (14,8%) destes não recebem qualquer tipo de compensação pelas funções desempenhadas. Apesar de ser um número relativamente baixo, é seguro concluir que uma parte relativamente significativa dos entrevistados não representa um papel particularmente importante nas organizações em que estão inseridos, uma vez que a maioria destes não se dedica a esta actividade a tempo inteiro.

Tabela 16 - Caracterização da amostra por Remuneração

Remuneração	Frequência	%	% Acumulada
Sim	23	85,2	85,2
Não	4	14,8	100
Total	27	100	

#### 4.1.12 – Horas diárias despendidas no cargo

O último parâmetro relevante para compreender a importância do cargo de gestor desportivo dentro destas organizações desportivas passa por saber quantas horas diárias são despendidas pelos gestores na sua função. Podemos ver que apenas 1 dos elementos dedica menos de 2 horas diárias ao cargo, ao passo que 6 (22,3%) dos indivíduos despende mais do que 6 horas por dia na realização das suas tarefas.

A esmagadora maioria, contudo, encontra-se nas opções “entre 2 a 4 horas” e “entre 4 a 6 horas”, com 10 gestores a representar cada uma das categorias. Este facto permite perceber que (assumindo que, logicamente, os 6 indivíduos que dedicam mais do que 6 horas diárias à actividade estão incluídos nos 7 que fazem desta a sua actividade única) as horas despendidas diariamente à actividade estão relativamente de acordo com o grau de importância dado pelos gestores à sua actividade, pois 10 dos 11 que a consideram como sendo a sua actividade principal trabalham entre 4 a 6 horas (sendo que um pertence à categoria dos que fazem dela actividade exclusiva), e 9 dos que a realizam como actividade secundária dedicam entre 2 a 4 horas diárias à mesma.

Tabela 17 - Caracterização da amostra por horas despendidas no cargo

Horas diárias no cargo	Frequência	%	% Acumulada
Menos de 2 horas	1	3,7	3,7
Entre 2 a 4 horas	10	37	40,7
Entre 4 a 6 horas	10	37	77,7
Mais de 6 horas	6	22,3	100
Total	27	100	

#### 4.2 – Análise das funções mais relevantes

O passo seguinte desta análise consiste em analisar a importância dada pelos gestores que constituem a amostra às funções que desempenham dentro da organização que representam. A opção tomada foi a de analisar as 5 competências que revelaram maior importância através das respostas do questionário. Os valores atribuídos, de 1 a 5, que traduzem a importância da função correspondente representam, respectivamente: 1 – Nada Importante, 2 – Pouco Importante, 3 – Relativamente Importante, 4 – Importante, 5 – Muito Importante.

Assim sendo, segue a análise das mesmas:

#### 4.2.1 – Definir políticas de desenvolvimento desportivo

Esta foi considerada como sendo a função mais importante de todo o questionário, visto que não só 17 gestores (63% da amostra) a consideraram “Muito Importante”, como apenas 3 gestores, correspondente a 11,1% do total, não a consideraram “Importante” ou “Muito Importante”.

Tabela 18 – Função “Definir políticas de desenvolvimento desportivo da organização”

<b>Definir políticas de desenvolvimento desportivo da organização</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulada</b>
Pouco Importante	1	3,7	3,7
Relativamente Importante	2	7,4	11,1
Importante	7	25,9	37
Muito Importante	17	63	100
Total	27	100	

#### 4.2.2 – Resolver conflitos entre os membros do clube

É com relativa surpresa que é possível constatar que a função “Resolver conflitos entre os membros do clube” se revela como a segunda função mais importante para a maioria dos indivíduos que responderam ao questionário, sendo que 16 elementos (aproximadamente 60% da amostra) a consideram como uma função de extrema importância no papel do gestor desportivo, enquanto, mais uma vez, apenas 3 elementos a consideram “Pouco Importante”, sendo que um destes a considera, inclusivamente, “Nada Importante”.

É, portanto, visível que manter uma relação saudável entre todos os elementos da hierarquia da organização assume, de um modo geral, uma importância grande na esmagadora maioria dos gestores entrevistados, que acreditam que manter um bom ambiente dentro da organização é um passo fulcral no caminho para o sucesso desportivo e organizacional.

Tabela 19 – Função “Resolver conflitos entre os membros do clube”

<b>Resolver conflitos entre os membros do clube</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulada</b>
Nada Importante	1	3,7	3,7
Pouco Importante	2	7,4	11,1
Relativamente Importante	2	7,4	18,5
Importante	6	22,2	40,7
Muito Importante	16	59,3	100
Total	27	100	

#### **4.2.3 – Estabelecer e manter contacto com Entidades Públicas Desportivas**

A tarefa seguinte na lista de importância das funções dos gestores desportivos passa pelo estabelecimento e contacto com as Entidades Públicas Desportivas, sendo que a esmagadora maioria da amostra (88,9%) a considera “Importante” ou “Muito Importante”, enquanto apenas 3 gestores a categorizam como “Relativamente Importante”. Nenhum dos gestores a considerou sequer “Pouco Importante”, sendo uma das duas únicas tarefas do questionário que mereceram esta distinção.

Pode-se concluir, portanto, que estabelecer parcerias e todo o tipo de patrocínios e contactos dentro das Entidades Públicas Desportivas assume uma grande importância, especialmente no tipo de organizações de escalões inferiores, como é o caso das que se encontram presentes neste estudo, dadas as dificuldades de auto-suficiência que muitas destas, por vezes, apresentam.

Tabela 20 – Função “Estabelecer e manter contacto com Entidades Públicas Desportivas”

<b>Estabelecer e manter contacto com Entidades Públicas Desportivas</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulada</b>
Relativamente Importante	3	11,1	11,1
Importante	11	40,8	51,9
Muito Importante	13	48,1	100
Total	27	100	

#### **4.2.4 – Planear o calendário de treinos e jogos amigáveis em conjunto com o treinador**

Curiosamente, esta função apresentou exactamente os mesmos resultados da função analisada no subcapítulo anterior, “Estabelecer e manter contacto com Entidades Públicas Desportivas”.

Como é sabido, a pré-época é uma fase fundamental para a planificação da época inteira, não sendo, assim, de estranhar a grande importância dada pelos gestores a esta tarefa. Juntamente com o treinador, devem ser os gestores desportivos a definir o percurso da equipa antes da entrada oficial na competição em que a organização se encontra inserida, sendo que uma má definição da mesma se poderá repercutir em graves consequências para a totalidade da sua época desportiva.

Tabela 21 – Função “Planear o calendário de treinos e jogos amigáveis em conjunto com o treinador”

<b>Planear o calendário de treinos e jogos amigáveis em conjunto com o treinador</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulada</b>
Relativamente Importante	3	11,1	11,1
Importante	11	40,8	51,9
Muito Importante	13	48,1	100
Total	27	100	

#### **4.2.5 – Supervisionar, inspirar, motivar e aconselhar a equipa técnica**

Por fim, a última função que apresenta uma grande importância para os gestores entrevistados, passa pelo supervisionamento, inspiração, motivação e aconselhamento da equipa técnica, sendo que 19 dos gestores a classificam como “Importante” ou “Muito Importante”, ao passo que apenas 3 a colocam nas categorias de “Nada Importante” ou “Pouco Importante”.

Mais uma vez, é relativamente fácil de compreender a grande importância atribuída pelos gestores a esta tarefa, visto que a equipa técnica é quem tem o contacto directo com os jogadores, e é através dela que começam a ser planeados os jogos disputados pela organização. Assim, compreende-se que manter a equipa técnica informada sobre todos os aspectos relevantes é fundamental para o bom funcionamento do clube, de modo a que todos estejam em pé de igualdade no que diz respeito à informação relevante para a organização.

Tabela 22 – Função “Supervisionar, inspirar, motivar e aconselhar a equipa técnica”

<b>Supervisionar, inspirar, motivar e aconselhar a equipa técnica</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulada</b>
Nada Importante	2	7,4	7,4
Pouco Importante	1	3,7	11,1
Relativamente Importante	5	18,5	29,6
Importante	8	29,6	59,2
Muito Importante	11	40,8	100
Total	27	100	

## 4.3 – Funções menos relevantes

Tão ou mais importante do que perceber quais são as funções consideradas mais importantes pelos gestores, também é fundamental perceber quais são as consideradas menos relevantes no dia-a-dia do gestor do desportivo. Nesta categoria, iremos analisar as 3 funções menos importantes, tendo em conta os resultados obtidos no questionário efectuado.

### 4.3.1 – Definir os modelos de jogo da equipa principal

Na análise desta tarefa, podemos verificar que mais de metade (55,6%) dos gestores entrevistados consideram que a definição dos modelos de jogo da equipa principal não chega a sequer a ser uma função “Importante”, sendo que 7 dos elementos considera, até, que a função se qualifica como “Nada Importante”. Este facto pode facilmente ser explicado pelo facto de, na óptica dos gestores, este ser um aspecto que cabe unicamente à equipa técnica e, eventualmente, única e exclusivamente ao treinador da equipa principal.

Tabela 23 – Função “Definir os modelos de jogos da equipa principal”

Definir os modelos de jogo da equipa principal	Frequência	%	% Acumulada
Nada Importante	7	25,9	25,9
Pouco Importante	1	3,8	29,7
Relativamente Importante	7	25,9	55,6
Importante	6	22,2	77,8
Muito Importante	6	22,2	100
Total	27	100	

### 4.3.2 – Regular e autorizar relações com os órgãos de comunicação social

De seguida, tornou-se ligeiramente mais difícil eleger uma tarefa pouco relevante, visto que a grande maioria apresenta uma relevância grande, segundo os gestores desportivos entrevistados. Ainda assim, e olhando para os 13 gestores, correspondentes a quase metade da amostra do estudo, que consideraram a função “Regular e autorizar relações com os órgãos de comunicação social” como “Relativamente Importante”, a escolha recaiu sobre a mesma, visto que mais de metade dos indivíduos entrevistados não consideram esta função nem “Importante” nem “Muito Importante”.



A explicação para isto poderá passar pela pouca importância dada pela comunicação social a estes clubes de menor dimensão, salvo raras excepções, ou alguma imprensa local e/ou afecta à organização.

Tabela 24 – Função “Regular e autorizar relações com os órgãos de comunicação social”

<b>Regular e autorizar relações com os órgãos de comunicação social</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulada</b>
Pouco Importante	1	3,7	3,7
Relativamente Importante	13	48,1	51,8
Importante	7	26	77,8
Muito Importante	6	22,2	100
Total	27	100	

### **4.3.3 – Liderar a comitiva que representa o clube em eventos oficiais**

Por fim, a última análise respeitante às tarefas pouco importantes foi feita à função “Liderar a comitiva que representa o clube em eventos oficiais”. Apenas 6 dos gestores entrevistados (22,2% da amostra) classificam esta tarefa como “Muito Importante”, enquanto 40,8 dos elementos entrevistados não a considera mais do que “Relativamente Importante”. É visível, assim, que apesar de esta ser uma tarefa presente no quotidiano dos gestores desportivos, esta não assume lugar de destaque no mesmo.

Tabela 25 – Função “Liderar a comitiva que representa o clube em eventos oficiais”

<b>Liderar a comitiva que representa o clube em eventos oficiais</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulada</b>
Nada Importante	1	3,7	3,7
Pouco Importante	2	7,4	11,1
Relativamente Importante	8	29,7	40,8
Importante	10	37	77,8
Muito Importante	6	22,2	100
Total	27	100	

## **4.4 – Perfil de Competências Profissionais do Director Desportivo**

Após a análise das funções desempenhadas pelos gestores desportivos e da importância que lhes é dada pelos mesmos, passamos ao passo seguinte no que toca à definição do perfil do gestor desportivo: a apresentação do seu perfil de competências profissionais.

Para isto, a base utilizada foi o documento INOFOR, Manual Metodológico (2002). A escolha recaiu sobre a matriz deste documento, e que visa os seguintes pontos: Formação e experiência, Elementos de prospectiva, Especificidades do mercado de trabalho, Referencial de actividade e Referencial de competências mobilizáveis.

De acordo com o documento referido anteriormente, um dos conceitos que assume maior relevância é a noção de competência, sendo que esta é descrita como um conjunto de saberes e apetências que são e/ou poderão ser mobilizadas em situações laborais. Estas são descritas como fundamentais para o desenvolvimento eficiente da função desejada, sendo que as dimensões destas competências passam pelos saberes (o domínio das competências profissionais), saberes-fazer técnicos (que consiste em pôr em prática estes mesmos saberes) e ainda saberes-fazer sociais e relacionais, que podem ser definidos como sendo as atitudes, qualidades pessoais e qualidades relacionais que são necessárias aquando da interacção com os outros e com as respectivas situações de trabalho.

Tabela 26 – Referencial de Actividade – Perfil Profissional do Gestor Desportivo de Clubes de Futebol

<b>I. REFERENCIAL DE ATIVIDADE – DESCRIÇÃO DO CARGO</b>	
<b>DESIGNAÇÃO</b>	<b>OUTRAS DESIGNAÇÕES UTILIZADAS</b>
Gestor Desportivo (Futebol)	Dirigente Desportivo; Diretor Técnico; Diretor Geral; Director Desportivo
<b>MISSÃO</b>	<b>LOCAL DE EXERCÍCIO</b>
Planificar, concretizar e monitorizar as actividades de gestão dos departamentos de futebol do clube, tendo em vista a sua potencialização do ponto de vista futebolístico, financeiro e logístico.	Clubes desportivos e SAD's com práticas federadas na modalidade de Futebol, inseridos em competições profissionais e não profissionais.
<b>CONDIÇÕES DE EXERCÍCIO</b>	
<p>As tarefas do director desportivo dividem-se em coletivas e individuais.</p> <p>Nas tarefas colectivas, é possível destacar as reuniões com os restantes profissionais do clube e com a respectiva direcção, bem como com possíveis entidades externas ao clube.</p> <p>Quanto às tarefas individuais, estas encontram-se restringidas pelo papel que o gestor desportivo desempenha no clube. Algumas destas passam pela representação em cerimónias e outros eventos oficiais em que o clube participe, bem como as reuniões com profissionais do clube, que é uma actividade que se encontra intrinsecamente ligada ao desempenho do cargo. Encontrar parceiros financeiros e colaboradores, bem como a promoção do nome do clube são outras actividades que são vistas como fundamentais para o desempenho desta função.</p>	
<b>ÁREA FUNCIONAL</b>	
<p>Gestão e planeamento dos recursos financeiros;</p> <p>Controlo e gestão dos materiais e equipamentos afectos ao clube;</p> <p>Gestão, controlo e avaliação dos recursos humanos do clube.</p>	
<b>ATIVIDADES</b>	
<p><b>Planeamento/Organização:</b></p> <p>Definir política de desenvolvimento desportivo da organização;</p> <p>Agendar actividades e reuniões;</p> <p>Representar o clube em reuniões formais e informais;</p> <p>Planear estratégias de apoio ao desenvolvimento do clube;</p> <p>Resolver questões logísticas do funcionamento do clube;</p> <p>Definir a quantidade de material necessário e organizar as encomendas;</p> <p>Estabelecer e manter contactos com Entidades Públicas Desportivas;</p> <p>Resolver conflitos entre membros do clube;</p> <p>Efectuar ajustes e equilíbrios no plantel.</p>	
<p><b>Recursos Humanos:</b></p> <p>Resolver conflitos pessoais na equipa de trabalho;</p> <p>Seleccionar, contratar, promover, despedir, negociar salários e contrapartidas dos técnicos da organização;</p> <p>Lidar com questões de elegibilidade e recrutamento de técnicos;</p> <p>Definir avaliações de eficácia e eficiência ao trabalho dos técnicos e conduzir as mesmas.</p>	

<b>Informação</b>			
Fornecer informação escrita específica às chefias; Tratar e arquivar informação; Receber e reunir com entidades externas nas instalações da organização; Elaborar documentos formais, como regulamentos internos ou documentos de responsabilidade.			
<b>Financeiras:</b>			
Elaborar cadernos de encargos e planos financeiros; Preparar, monitorar e executar orçamentos internos; Incrementar receitas da organização, públicas e privadas; Preparar, monitorizar e aprovar o orçamento do futebol do clube; Coordenar, agendar pagamentos de subsídios e compartições financeiras.			
<b>II. REFERENCIAL DE COMPETÊNCIAS MOBILIZÁVEIS</b>			
<b>SABERES</b>			
<b>Área Técnica</b>	Gestão	<b>Área Relacional</b>	Liderança
	Análise Financeira e Gestão Estratégica		Comunicação
	Gestão de Recursos Humanos		Língua Portuguesa
	Organização de clubes	<b>Áreas Complementares</b>	Direito Desportivo (legislação do trabalho)
	Conhecimentos sólidos das modalidades		Línguas Estrangeiras
	Enquadramento socioeconómico do desporto no geral e em especial nas modalidades		Informática e Audiovisuais
<b>Área Mental</b>	Psicologia do Desporto, Sociologia e Pedagogia		Protocolo e Etiqueta
<b>SABERES-FAZER TÉCNICOS</b>			
Demonstra capacidade de trabalhar em equipa; Domina os regulamentos associativos da Liga e/ou Federação; Elabora, aprova e faz cumprir o regulamento interno do clube; Organiza e mobiliza os profissionais do clube, em função dos objetivos desportivos e financeiros propostos; Compara os resultados alcançados com os objetivos previamente definidos; Capacidade de ser persistente e empenhado na procura do alcance dos objetivos propostos; Está a par da actualidade de todos os escalões das equipas desportivas, respondendo às suas necessidades e atendendo aos seus problemas; Comunica com os media como forma de divulgação do clube e de eventos relativos ao mesmo); Avalia os praticantes da equipa em competição, analisando as atitudes, os comportamentos e os resultados alcançados; Planeia os variados aspetos da atividade a curto, médio e longo prazo (individual e grupo de trabalho) no que respeita à definição de objetivos; Demonstra capacidade de ver os problemas de outra perspetiva; Utiliza as ferramentas TIC disponíveis, de forma a otimizar a gestão de informação pertinente à competitividade do clube.			

	<b>SABERES-FAZER SOCIAIS E RELACIONAIS</b>
<b>Atitudes Pessoais</b>	<p>É uma pessoa fiável e de confiança;</p> <p>É autónomo e proactivo;</p> <p>É dedicado ao cargo que desempenha;</p> <p>Tem capacidade de justiça e equidade.</p>
<b>Relações Interpessoais</b>	<p>Gere conflitos e age em conformidade com a situação;</p> <p>Relaciona-se de forma correta e positiva com todos os seus interlocutores e mostra-se disponível;</p> <p>Desenvolve relações técnicas e profissionais com os diferentes protagonistas do mundo do Futebol (clubes, comunicação social, federações);</p> <p>Promove o trabalho de equipa.</p>
<b>Liderança</b>	<p>Age como um líder;</p> <p>Capacidade de resolução de problemas.</p>
<b>Gestão emocional</b>	<p>Lida de forma positiva com a crítica, utilizando a crítica construtiva para melhorar;</p> <p>Manifesta características de autoconhecimento, autoconfiança e autocontrolo.</p>
<b>III. Formação e Experiência</b>	
<p>O cargo de gestor desportivo não se encontra regulamentado nem certificado por qualquer entidade pública ou privada do Desporto, sendo que este é acessível a qualquer profissional com experiência no desporto, quer tenha sido praticante, treinador ou dirigente. Existe também a possibilidade de progressão através de actividades ligadas ao clube, como Diretor Desportivo, Diretor Técnico, Chefe de Departamento, Formador ou Treinador/Jogador Profissional. Candidatos a estes são, à partida, qualquer um que tenha formação académica em gestão do desporto ou gestão desportiva.</p>	
<b>IV. Especialização em Domínios de Intervenção</b>	
<p>Um director desportivo que se encontre ligado ao Futebol pode actuar em clubes, federações, associações desportivas e SAD's.</p>	
<b>V. Elementos de Prospetiva</b>	
<p>Nos próximos tempos poderão surgir algumas alterações ao nível Gestão, considerada uma das áreas mais importantes para o desempenho desta função, uma vez que os gestores desportivos têm vindo a adquirir enorme importância estratégica, derivada do seu conhecimento e visão estratégica, tanto ao nível dos recursos humanos e de informação como de liderança. No future, espera-se também, com o aumento da qualidade da formação dos gestores desportivos, que isso se traduza num maior conhecimento colectivo por parte das organizações desportivas no que toca à realidade global de um clube inserido no meio da gestão desportiva.</p>	

## **4.5 – Proposta de Modelo de Formação**

Como foi referido anteriormente, o acesso ao cargo de gestor desportivo não se encontra especificamente regulamentado ou restrito por qualquer entidade, pública ou privada, do desporto. Muitos dos profissionais que desempenham esta função têm, como foi possível ver através dos dados recolhidos no questionário, formações variadas e de áreas distintas, muitas delas pouco ou nada relacionadas com a gestão desportiva ou gestão do desporto. A escolha para definir estes cargos recai, muitas vezes, sobre ex-atletas ou ex-treinadores mesmo que, muitas vezes, estes não tenham os conhecimentos e a formação necessária para desempenhar as suas funções com eficiência e que sirvam os melhores interesses da organização.

Assim, surge a oportunidade de dar resposta ao grande objectivo deste estudo, que se propunha, entre outros tópicos, a sugerir um modelo de formação para gestores desportivos que possa, de alguma forma, melhorar a qualidade de formação em Portugal, e permitir que estes integrem as organizações desportivas com um maior conhecimento da realidade da gestão desportiva portuguesa. Um dos primeiros pontos a abordar no que toca a este tema passa por referir que em Portugal não existem, concretamente modelos de formação para gestores e/ou DD, existindo apenas formações esporádicas. Vale a pena mencionar a QUEST, uma empresa pioneira em Portugal, e que cria e executa formações para Recursos Humanos que trabalha, ou pretendam trabalhar no Desporto. Na especificidade da gestão desportiva têm como principais ofertas cursos na Gestão Executiva do Futebol Profissional e alguns cursos de formação em Direcção do Futebol.

Contudo, e dada a escassa oferta, tanto em quantidade como em qualidade, é fácil de perceber como os gestores desportivos podem estar a desempenhar as suas funções sem ter tido uma formação apropriada e que potencialize as suas capacidades e conhecimentos, o que, por sua vez, afecta o nível de competitividade, quer desportivo quer financeiro, da organização.

Assim, e indo de encontro ao que foi proposto no início do trabalho, é aqui apresentada uma proposta de modelo de formação para gestores desportivos, sendo esta específica para Futebol, uma vez que qualquer desporto tem certas particularidades que tornam indispensável a inclusão de blocos específicos que visem estas especificidades.

### 4.5.1 – Estrutura Curricular

Como a maioria dos cursos semelhantes, este curso teria 3 graus diferentes de formação, sendo estes: Curso de Formação Básico (nível 1), Curso de Formação Intermédio (nível 2) e o Curso de Formação Avançado (nível 3).

Tabela 27 – Componentes de Formação (por graus de qualificação)

Componente de Formação	Nível de Formação		
	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Formação teórica	50h	70h	100h
Formação Prática (Estágio Integrado)	2 Meses	4 Meses	6 Meses

Como é possível ver no quadro acima, o modelo de formação aqui proposto encontra-se subdividido em duas componentes: a componente prática e a componente teórica.

Na componente teórica, virada especificamente para o futebol, visto ser esta a área visada por este curso, pretende-se desenvolver as competências relacionadas com esta modalidade, e que estas permitam aos futuros gestores resolver os problemas com o máximo de eficiência, através dos conhecimentos adquiridos na formação teórica. É esperado, ainda, que os candidatos desenvolvam uma área diversa de conhecimentos, sendo esta tão distinta como Organização de Eventos, Direito Desportivo, Marketing ou Gestão de Recursos Humanos, citando apenas alguns exemplos de blocos de formação.

Por sua vez, na componente prática, está inserida a realização de um estágio, cuja duração aumenta à medida que o candidato avança dentro dos diferentes níveis do curso, indo desde os 2 meses aos 6 meses, sendo o estágio, de preferência desenvolvido num clube de futebol profissional ou semi-profissional, sendo esta limitação sujeita a exceções autorizadas pelo responsável do curso, desde que relevantes para os objectivos do curso.

### 4.5.2 – Plano de Estudos

Assim, e analisado o âmbito geral, é possível apresentar os blocos de formação pretendidos para o modelo de formação proposto, bem como o número de horas totais de cada um. Após uma análise de outros modelos propostos, e tendo em conta as necessidades e lacunas existentes nesta formação hoje em dia, foi alcançado o plano de estudos que se encontra explícito na tabela 28.

Tabela 28 - Modelo de Formação para Gestores Desportivos de Clubes de Futebol, tendo como base o modelo de formação apresentado por Augusto (2015)

<b>Conteúdos Disciplinares</b>	<b>Curso de Formação Básico (Nível 1)</b>	<b>Curso de Formação Intermediário (Nível 2)</b>	<b>Curso de Formação Avançado (Nível 3)</b>
	Marketing e Comunicação aplicados ao Desporto – 8 horas	Organização e Funcionamento no Futebol – 10 horas	Marketing e Comunicação aplicados ao Desporto – 12 horas
			Organização de Clubes e Planeamento de Projetos Desportivos – 10 horas
	Organização de Clubes e Planeamento de Projetos Desportivos – 10 horas	Organização de Clubes e Planeamento de Projetos Desportivos – 8 horas	Organização de Eventos Desportivos – 8 horas
			Psicologia aplicada ao Desporto – 8
	Gestão de Recursos Humanos no Desporto – 8 horas	Políticas de Comunicação e Relações com os Media – 8 horas	Gestão de Recursos Humanos no Desporto – 10 horas
			Concepção e Gestão de Eventos Desportivos – 10 horas
	Economia do Desporto – 8 horas	Gestão de Recursos Humanos no Desporto – 10 horas	Metodologia do Treino aplicado ao Futebol – 10 horas
			Análise Financeira e Gestão Estratégica – 12 horas
	Marketing Desportivo – 10 horas	Gestão de Instalações Desportivas – 8 horas	Novas Tecnologias Aplicadas à Direção – 10 horas
			Direito Desportivo Nacional e Internacional – 10 horas
	Direito do Desporto e legislação aplicada ao Futebol – 6 horas	Marketing e Comunicação aplicados ao Desporto - 8 horas	Direito Desportivo Nacional e Internacional – 10 horas
<b>Duração do curso</b>	50 horas – 9 horas/semana (2ª, 4ª e 6ª)	70 horas – 9 horas/semana (2ª, 4ª e 6ª)	100 horas - 9 horas/semana (2ª, 3ª 4ª e 6ª)
<b>Nº de vagas</b>	40	30	20
<b>Requisitos de candidatura</b>	Idade mínima de 18 anos; 12º ano de escolaridade.		
<b>Critérios de Seleção</b>	1º Número de anos como Gestor Desportivo ou similar; 2º Número de anos como Praticante Desportivo Federado; 3º Formação académica.		
<b>Custo</b>	Valor monetário semelhante a outros cursos específicos		



O número de vagas disponíveis nos diferentes níveis de formação diminui à medida que o curso aumenta de exigência e de grau de dificuldade, sendo que a especificidade dos conteúdos também se vai intensificando, pretendendo proporcionar aos candidatos do último nível uma formação o mais específica possível que os preparem para as dificuldades que vão enfrentar, e para os problemas que terão que solucionar.

O custo do curso apresenta um valor monetário que se identifique com outros cursos específicos dentro dos mesmos moldes. As datas para o início e final dos diferentes níveis dos cursos seriam responsabilidade única e exclusiva das respectivas associações. Será necessária, também, a criação uma plataforma online, com vídeos explicativos e testes formativos, de modo a que os alunos possam ir revendo e pondo em prática os conhecimentos adquiridos durante as aulas, e também para divulgar informações relevantes que se encontrem directamente relacionadas com os objectivos específicos do curso. Como referido na tabela abaixo, a idade mínima para a admissão em cada um dos níveis é de 18 anos e, para se poder ser admitido no Nível 2, o candidato deverá ter o Nível 1 terminado, ao passo que, logicamente, para se poder inscrever no Nível 3 deverá ter concluído com êxito o Nível 2.

A equipa de formação será constituída pelo Director de Curso, pelos Formadores dos blocos de aula teóricos, bem como dos Coordenadores de Estágio, estando estes últimos encarregues de supervisionar os estágios desenvolvidos pelos alunos. O Director de Curso deverá ser o responsável por todas as questões directamente relacionadas com o curso, e de resolver problemas relacionados com os alunos, devendo, também, ter formação superior na gestão desportiva. Os Formadores deverão ter, cada um deles, formação específica no(s) bloco(s) que irão leccionar, sendo também responsáveis pela avaliação dos alunos.

#### **4.5.3 – Parceiros e Entidades Colaboradoras**

As entidades responsáveis pelos cursos serão a F.P.F. (Federação Portuguesa de Futebol), tendo como parceiro o IPDJ (Instituto Português do Desporto e Juventude), e as Associações de Futebol locais.

No que diz respeito ao estágio a ser desenvolvido no âmbito do curso, como foi dito atrás, o ideal seria que este fosse realizado num clube de futebol. Assim, os candidatos mais óbvios passam pelos clubes de futebol locais, e que permitam ao candidato a gestor desportivo desenvolver as suas competências num contexto profissional ou semi-profissional.



## Capítulo 5 – Conclusão

Resumindo um pouco o que foi dito ao longo deste trabalho, a melhor das condições de formação dos gestores desportivos em Portugal é um passo importante para se criar melhores profissionais e, assim, aumentar a competitividade dos clubes portugueses, através da tomada de decisão destes elementos.

Como foi dito nos capítulos iniciais, um dos grandes objectivos deste estudo passava pela determinação do perfil profissional do director desportivo, bem como da proposta de um modelo de formação que dê resposta às necessidades e às insuficiências dos gestores desportivos.

Fica o sentimento de que o estudo foi conclusivo, e de que o estudo levou a um aumento do conhecimento académico, ficando a esperança de que o trabalho realizado contribua, de algum modo, para o aumento da qualidade na área da gestão desportiva, bem como do interesse dos estudantes e profissionais pela mesma.

Assim, resta analisar, com um pouco mais de pormenor os objectivos do estudo, e determinar se os mesmos foram alcançados.

Um dos objectivos do estudo passava por determinar quais as tarefas mais importantes aquando do desempenho do cargo de gestor desportivo. Tal como se encontra em anexo, as actividades incluídas no questionário encontram-se divididas em 4 categorias diferentes, não deixando estas de se encontrar relacionadas e inter-ligadas. Assim, e através das respostas que foram dadas pelos gestores desportivos entrevistados, definir políticas de desenvolvimento desportivo da organização, resolver conflitos entre os membros do clube, estabelecer e manter contacto com Entidades Públicas Desportivas e supervisionar, inspirar, motivar e aconselhar a equipa técnica, encontram-se entre as tarefas mais importantes a serem desempenhadas. Já as funções consideradas menos relevantes foram definir os modelos de jogo da equipa principal, regular e autorizar relações com os órgãos de comunicação social e liderar a comitiva que representa o clube em eventos oficiais.

Outro dos grandes objectivos consistia na construção do perfil profissional do gestor desportivo. Como foi apresentado no perfil de saberes-fazer técnicos e saberes-fazer sociais e relacionais, toda a sua estrutura apresenta um carácter decisivo para se poder construir um modelo de formação à volta dele, de modo a poder fazer face às limitações na sua formação, visto que muitos dos gestores desportivos em Portugal, e uma boa parte dos entrevistados, não tem uma formação específica desta área, sendo que muitos possuem, inclusivamente, uma formação que não se encontra relacionada com a função que desempenham (destaque para um indivíduo com formação na Engenharia Cerâmica).

Assim sendo, chegámos ao último objectivo e, provavelmente, o mais importante deste estudo, que se traduz na proposta de um modelo de formação para gestores desportivos, cujas especificidades do curso vão desde o Marketing, aos Recursos Humanos, passando pela Gestão Financeira e até pelo Direito Desportivo, áreas que foram incluídas neste curso tendo em conta a análise do perfil profissional dos gestores, as respostas obtidas nos questionários, e a análise de outros estudos semelhantes. Outro aspecto relevante desde curso passa pela realização de um estágio, de preferência num clube de futebol, onde os candidatos possam começar a experienciar as dificuldades e o dia-a-dia de um gestor desportivo, para que possam estar preparados para a vida profissional futura.

## **5.1 - Sugestões**

Por fim, resta deixar algumas sugestões para futuros trabalhos e/ou outras pesquisas que possam ser feitas dentro da área da gestão desportiva e, mais especificamente, tendo como foco de estudo os gestores desportivos. Assim, fica uma lista de sugestões para potenciais interessados:

- Aumento da amostra do estudo, uma vez que os resultados poderão, assim ser melhor fundamentados e produzir resultados cada vez mais fidedignos;
- Melhorar constantemente o modelo de formação, aplicando-o à realidade actual;
- Aplicação do tipo de investigação desenvolvida a outras modalidades, de modo a contribuir para uma maior qualidade da formação e prática desportiva no dirigismo português.

## Referências Bibliográficas

**Araújo, J. (1986).** *Guia do Animador Desportivo*. Lisboa: Editorial Caminho SARL, 12-17.

**Armstrong, M. (1999).** *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 7ª Edição, Londres: Kogan Page.

**Augusto, P.M. (2015).** *Perfil dos Dirigentes Desportivos de Futebol Não Profissional – Um estudo de caso sobre os Dirigentes Desportivos do Distrito de Lisboa*. Universidade de Lisboa – Faculdade de Motricidade Humana, Lisboa

**Bastos, F. (2003).** *Administração Esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil*. Motrivivência, Florianópolis, 15(20), 295-306.

**Bastos, F. (2006).** Perfil do administrador esportivo de clubes sócio-culturais e esportivos de São Paulo/Brasil. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*. v. 1, n. 5, 13-22.

**Bernardin, J. , Russel, J. (1993).** *Human Resource Management*, New York: McGraw-Hill.

**Brochado, A. (2012).** Perfil do árbitro de futebol: Uma contribuição para o observatório de arbitragem. Lisboa: A. Brochado. Dissertação de mestrado em Gestão do Desporto apresentada à Faculdade de Motricidade Humana. Universidade Técnica de Lisboa.

**Capinussú, J. M. (2002).** *Administração desportiva moderna*. São Paulo: Ibrasa.

**Carson, K.P. and Stewart, G.L. (1996).** Job analysis and the sociotechnical approach to quality: A critical examination.

**Carvalho, A. M. (1997).** *O Dirigente Desportivo Voluntário*. Ed. Cultura Física.

**Cascio, W. (1998).** *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 5ª Edição, Edição Internacional: McGraw-Hill.

**Chelladurai, P. (1992).** *A classification of sport and physical activity services implications for sport management*. *Journal of Sport Management*, 6(1), 38-51.

**Chelladurai, P. (1999).** *Human resource management in sport and recreation*. Human Kinetics.

**Chiavenato, I. (1992).** *Recursos Humanos – Edição Compacta*, 2ª Edição, São Paulo: Editora Atlas.

**Constantino, J. M. (1992).** *Desporto Português - as soluções adiadas* - Lisboa: Livros Horizonte.

**Costa, P. (2002).** Conteúdo funcional do gestor de desporto municipal. Lisboa: P. Costa. Dissertação de mestrado em Gestão do Desporto apresentada à Faculdade de Motricidade Humana. Universidade Técnica de Lisboa.

**Danylchul, K. & Chelladurai, P. (1999).** *The Nature of managerial work in canadian intercollegiate athletics.* Journal of Sport Management, 13(2), 148-166.

**Dessler, G. (1997).** *Human Resource Management*, 7ª Edição, New Jersey, Prentice-Hall.

**Drucker, P. (2002).** *O melhor de Peter Drucker: O Homem, a administração, a sociedade.* Ed. Nobel.

**Duarte, J. (2004).** Perfil funcional do dirigente desportivo: estudo efectuado em escalões de formação na modalidade de futebol no distrito de Setúbal. Lisboa: J. Duarte. Dissertação apresentada para a obtenção do grau de mestre à Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa.

**French, W. (1998).** *Human resources Management*, 4ª Edição, EUA: Houghton Mifflin Company.

**Horch, H. e Schütte, N. (2003).** Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. *Managing Leisure*, n. 8, 70-84.

**INOFOR – Instituto para a Inovação na Formação. (2002).** **Manual Metodológico.** Estudos Sectoriais Prospectivos. Lisboa: INOFOR – Instituto para a Inovação na Formação.

**Izquierdo, A.; Castillo, J.; Sancho, J.; y Abella, C. (2007).** Los profesionales de la organización y gestión de atividade física y deporte en las instalaciones deportivas y entidades: características sócio-demográficas y formativas. *Internacional Journal of Sport Science*. v. 3, n.8.

**Maças, V. (2006).** O Diretor Desportivo nas Organizações do Futebol em Portugal. Caracterização da atividade dos gestores de desporto nos clubes de futebol profissional e não profissional. 2006. Dissertação apresentada para a obtenção do grau de doutor em Educação Física e Desporto, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, 2006.

**Marcelino, J. (1997).** O diretor técnico nacional: estudo de funções dos diretores técnicos nacionais que trabalham no âmbito das federações desportivas. 1997. Mestrado em Gestão do Desporto. Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa.

**Marcelino, J., Pires, G. & Colaço, C. (1998).** O Diretor Técnico Nacional: Estudo do perfil de funções. *Actas do III Congresso Nacional de Gestão de Desporto: Desporto 2000 – Processos de Mudança*, 22 a 25 de Janeiro, Madeira, 107-114.

**Marques, P. (2015).** Perfil Profissional dos Gestores Desportivos de Clubes de Futebol e de Health Clubs – Um Estudo Exploratório

**Mintzberg, H. , Lampel, J. , Quinn, J. , & Ghoshal, S. (2006).** *O processo da estratégia: Conceitos, contextos e casos seleccionados* (4ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

**Mintzberg, H. (2000).** *Le Manager Au Quotidien – les dix rôles du cadre* (9 ed.). Paris: Les Éditions d'Organization.

**Pires, G. (2003).** *Gestão do Desporto – Desenvolvimento Organizacional*. Porto: APOGESD.

**Sampaio, M. A. (2010).** Perfil de funções do gestor desportivo municipal. Porto: Faculdade de Desporto Universidade do Porto.

**Sherman, A., Bohlander, G. & Snell, S. (1998).** *Managing Human Resources*, 11ª Edição, Cincinnati: South-Western College Publishing.

**Silva, L. (2007).** Gestão de Recursos Humanos – O papel do treinador de futebol na gestão de recursos humanos das equipas da Liga Portuguesa de Futebol Profissional.

**Snell, S., Bohlander, G. (2007).** *Managing Human Resources*

**Tubino, M. (2007).** *Dicionário enciclopédico Tubino do esporte*. Rio de Janeiro: Senac.

**Vaz, F. (2001).** Caracterização global das piscinas cobertas da região de Trás-os-Montes: funções/competências dos gestores. Porto: F. Vaz. Dissertação de Mestrado de Desporto de Recreação e Lazer apresentada à Faculdade Ciências do Desporto de Educação Física da Universidade do Porto.

**Viana, E. (1994).** *O poder no esporte*. Rio de Janeiro: Sprint.

**Werther, W. & Davis, K. (1993).** *Human Resources and Personnel Management*, 4ª Edição, McGraw-Hill.

**White, N. (2004).** Profiles, career paths and perceived Job competencies off emale higher education recreation diretors. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of Philosophy Health, Physical Education and Recreation, University of New Mexico.

## Anexos

### **Anexo A – Pedido para Colaboração com Questionário aos Dirigentes Desportivos dos Clubes, Associações e Federações.**

Boa tarde,

Sou aluno do mestrado de Gestão do Desporto - Organizações Desportivas e encontro-me, presentemente, a realizar a minha tese que me permitirá concluí-lo. Assim sendo, gostaria de pedir a sua colaboração, através da resposta a este questionário que envio neste link: [https://qtrial2015az1.az1.qualtrics.com/SE/?SID=SV\\_8jnthCCQKjP8AE5](https://qtrial2015az1.az1.qualtrics.com/SE/?SID=SV_8jnthCCQKjP8AE5)

É uma tarefa que não levará mais do que 5 minutos e seria uma enorme ajuda para o meu percurso académico. A resposta ao mesmo não exige uma identificação pessoal, apenas o clube no qual desempenha as funções (De preferência a ser respondido pelo Director Desportivo, mas poderá ser qualquer outro cargo da estrutura do clube). Se puder ser respondido por mais do que uma pessoa, agradecia imenso, mas compreendo que poderá não haver disponibilidade para isso.

Agradeço desde já pelo tempo despendido a ler este mail, e aguardo uma resposta da vossa parte.

Atenciosamente,

Leonardo Reis.



## Anexo B – Versão Final do Questionário enviado

### Questionário

#### A - Dados Biográficos

##### 1. Identificação

Idade

Sexo: 

Masc.	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------

Fem.	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------

Clube em que desempenha as funções: \_\_\_\_\_

##### 2. Formação Académica:

	(X)	Área Científica
12º Ano	<input type="checkbox"/>	
Curso Técnico Profissional	<input type="checkbox"/>	
Licenciatura	<input type="checkbox"/>	
Mestrado	<input type="checkbox"/>	
Doutoramento	<input type="checkbox"/>	
Outra:	<input type="checkbox"/>	

3. Tem formação complementar na área do desporto? Qual?

1-

2-

4. Designação da função desempenhada:

Director Técnico/Desportivo:

Outra:

Qual? \_\_\_\_\_

5. Número de anos na função \_\_\_\_\_

6. Número de anos na organização \_\_\_\_\_

7. Número de anos na gestão desportiva

8. O cargo que desempenha é remunerado?

9. Quantas horas por dia dedica à função desempenhada?

10. O cargo que desempenha é a actividade principal, uma actividade secundária ou a única actividade que desempenha?

#### **B – Funções desempenhadas pelo director técnico/desportivo**

Tendo em conta as funções que desempenha na organização em que se encontra inserido enquanto director técnico/desportivo, indique o grau de importância que atribui a cada uma delas. A quantificação da avaliação varia entre os números 1 e 5 significando, respectivamente, “nada importante” e “muito importante”.

## B1 – Planeamento/Organização

	Importância				
	1	2	3	4	5
Definir a política de desenvolvimento desportivo da organização					
Iniciar projectos inovadores					
Desenvolver acções de formação para os recursos humanos do próprio departamento					
Planear o calendário de treinos e jogos amigáveis em conjunto com o treinador					
Planear estratégias de apoio ao desenvolvimento do clube					
Conceber projectos de construção de novas estruturas de treino					
Definir a quantidade/qualidade do material necessário e organizar a encomenda de qualquer material em falta					
Regular e autorizar relações com os órgãos de comunicação social					
Efectuar ajustes/equilíbrios no plantel					
Resolver conflitos entre membros do clube (jogadores, treinadores, directores, etc)					
Definir o plantel da equipa principal					
Liderar a comitiva que representa o clube em jogos/eventos oficiais					
Definir os modelos de jogo/treino para a equipa principal					
Definir os modelos de jogo/treino para as equipas da formação do clube					
Definir o local, duração e particularidade dos estágios na pré-época					
Supervisionar, inspirar, motivar e aconselhar a equipa técnica					
Estabelecer e manter contactos com Entidades Públicas Desportivas					
Criar e desenvolver contactos com agentes desportivos					

## B2 – Recursos Humanos

Resolver conflitos pessoais na equipa de trabalho					
Definir avaliações de eficácia e eficiência ao trabalho dos técnicos e conduzir essas mesmas avaliações					
Seleccionar, contratar, promover, despedir, negociar salários e contrapartidas dos técnicos da organização.					
Lidar com questões de elegibilidade e recrutamento de técnicos					
Definir, especificar, distribuir e coordenar funções, tarefas e actividades dos técnicos da equipa de trabalho					

## B3 – Informação

Fornecer informação escrita específica às chefias					
Agendar actividades e reuniões					
Contactar telefonicamente com entidades externas					
Contactar por correio electrónico com entidades externas					
Elaborar documentos formais, como regulamentos internos ou documentos de responsabilidade					
Tratar e arquivar informação					
Adquirir bases de dados informativos de suporte ao funcionamento dos projectos da organização					
Receber e reunir com entidades externas nas instalações da organização					

#### **B4 – Financiamento/Orçamento**

Preparar, monitorar e executar orçamentos internos					
Coordenar e agendar pagamentos de subsídios e repartições financeiras					
Elaborar cadernos de encargos e planos financeiros					
Preparar, monitorizar e aprovar o orçamento do futebol do clube					
Incrementar as receitas das entidades públicas, privadas e dos sócios/adeptos					

**Anexo C – Dados a recolher para a determinação do Perfil Profissional** (fonte: INOFOR, 2002 – Manual Metodológico)

<b>1.Referencial de Atividades</b>	
1.1.Designação da Atividade	1.2.Outras Designações Utilizadas
	1.3.Profissões/Empregos Agregados
1.4.Missão	
1.5.Local do Exercício da Atividade	1.6.Condições do Exercício
1.7.Atividades	
<b>2.Referencial de Competências Mobilizáveis</b>	
2.1.Saberes	
2.2. Saberes-Fazer Técnicos	
2.3.Saberes-Fazer Sociais e Relacionais	
<b>3. Formação e Experiência</b>	
<b>4.Especificidades do Mercado de Trabalho</b>	
4.1.Variabilidade do Cargo	4.2.Especialização em Domínios de Intervenção
<b>5. Elementos de Prospectiva</b>	

## Anexo D – Tratamento Estatístico dos dados recolhidos através do programa SPSS (Escala Likert)

### Planeamento e Organização

#### Definir política de desenvolvimento desportivo da organização

		Value	Count	Percent
Standard Attributes	Position	1		
	Label	Definir política de desenvolvimento desportivo da organização		
	Type	Numeric		
	Format	F12		
	Measurement	Nominal		
	Role	Input		
Valid Values	2		1	3,7%
	3		2	7,4%
	4		7	25,9%
	5		17	63,0%

**Iniciar proyectos innovadores**

		Value	Count	Percent
Standard Attributes	Position	2		
	Label	Iniciar proyectos innovadores		
	Type	Numeric		
	Format	F12		
	Measurement	Nominal		
	Role	Input		
Valid Values	2		1	3,7%
	3		4	14,8%
	4		10	37,0%
	5		12	44,4%



**Desenvolver acções de formação para os recursos humanos**

		Value	Count	Percent
Standard Attributes	Position	3		
	Label	Desenvolver acções de formação para os recursos humanos		
	Type	Numeric		
	Format	F12		
	Measurement	Nominal		
	Role	Input		
	2		2	7,4%
Valid Values	3		4	14,8%
	4		12	44,4%
	5		9	33,3%

**Planear o calendário de treinos e jogos amigáveis em conjunto com o treinador**

		Value	Count	Percent
Standard Attributes	Position	4		
	Label	Planear o calendário de treinos e jogos amigáveis em conjunto com o treinador		
	Type	Numeric		
	Format	F12		
	Measurement	Nominal		
	Role	Input		
	3		3	11,1%
Valid Values	4		11	40,7%
	5		13	48,1%

**Planear estratégias de apoio ao desenvolvimento do clube**

	Value	Count	Percent
Position	5		
Label	Planear estratégias de apoio ao desenvolviment o do clube		
Type	Numeric		
Format	F12		
Measurement	Nominal		
Role	Input		
1		1	3,7%
2		1	3,7%
3		2	7,4%
4		13	48,1%
5		10	37,0%

**Definir a quantidade de material necessário e organizar as encomendas**

		Value	Count	Percent
Standard Attributes	Position	7		
	Label	Definir a quantidade de material necessário e organizar as encomendas		
	Type	Numeric		
	Format	F12		
	Measurement	Nominal		
	Role	Input		
	2		2	7,4%
Valid Values	3		3	11,1%
	4		13	48,1%
	5		9	33,3%

**Regular e autorizar relações com os órgãos de comunicação social**

		Value	Count	Percent
Standard Attributes	Position	8		
	Label	Regular e autorizar relações com os órgãos de comunicação social		
	Type	Numeric		
	Format	F12		
	Measurement	Nominal		
	Role	Input		
	2		1	3,7%
Valid Values	3		13	48,1%
	4		7	25,9%
	5		6	22,2%

#### Resolver conflitos entre membros do clube

		Value	Count	Percent
Standard Attributes	Position	10		
	Label	Resolver conflitos entre membros do clube		
	Type	Numeric		
	Format	F12		
	Measurement	Nominal		
	Role	Input		
	1		1	3,7%
Valid Values	2		2	7,4%
	3		2	7,4%
	4		6	22,2%
	5		16	59,3%

#### Definir o plantel da equipa principal

		Value	Count	Percent
Standard Attributes	Position	11		
	Label	Definir o plantel da equipa principal		
	Type	Numeric		
	Format	F12		
	Measurement	Nominal		
	Role	Input		
	1		3	11,1%
Valid Values	2		1	3,7%
	3		9	33,3%
	4		7	25,9%
	5		7	25,9%

**Liderar a comitiva que representa o clube em eventos oficiais**

		Value	Count	Percent
Standard Attributes	Position	12		
	Label	Liderar a comitiva que representa o clube em eventos oficiais		
	Type	Numeric		
	Format	F12		
	Measurement	Nominal		
	Role	Input		
	1		1	3,7%
Valid Values	2		2	7,4%
	3		8	29,6%
	4		10	37,0%
	5		6	22,2%

**Definir os modelos de jogo e treino da equipa principal**

		Value	Count	Percent
Standard Attributes	Position	13		
	Label	Definir os modelos de jogo e treino da equipa principal		
	Type	Numeric		
	Format	F12		
	Measurement	Nominal		
	Role	Input		
	1		7	25,9%
Valid Values	2		1	3,7%
	3		7	25,9%
	4		6	22,2%
	5		6	22,2%

**Definir os modelos de jogo e treino das equipas de formação**

		Value	Count	Percent
Standard Attributes	Position	14		
	Label	Definir os modelos de jogo e treino das equipas de formação		
	Type	Numeric		
	Format	F12		
	Measurement	Nominal		
	Role	Input		
	1		5	18,5%
Valid Values	2		2	7,4%
	3		5	18,5%
	4		4	14,8%
	5		11	40,7%

**Definir o local duração e particularidades dos estágios na pré-época**

		Value	Count	Percent
Standard Attributes	Position	15		
	Label	Definir o local duração e particularidades dos estágios na pré-época		
	Type	Numeric		
	Format	F12		
	Measurement	Nominal		
	Role	Input		
	1		3	11,1%
Valid Values	2		1	3,7%
	3		8	29,6%
	4		9	33,3%
	5		6	22,2%

**Supervisionar, inspirar, motivar e aconselhar a equipa técnica**

		Value	Count	Percent
Standard Attributes	Position	16		
	Label	Supervisionar, inspirar, motivar e aconselhar a equipa técnica		
	Type	Numeric		
	Format	F12		
	Measurement	Nominal		
	Role	Input		
	1		2	7,4%
Valid Values	2		1	3,7%
	3		5	18,5%
	4		8	29,6%
	5		11	40,7%

**Estabelecer e manter contactos com Entidades Públicas Desportivas**

		Value	Count	Percent
Standard Attributes	Position	17		
	Label	Estabelecer e manter contactos com Entidades Públicas Desportivas		
	Type	Numeric		
	Format	F12		
	Measurement	Nominal		
	Role	Input		
	3		3	11,1%
Valid Values	4		11	40,7%
	5		13	48,1%

**Criar e desenvolver contactos com agentes desportivos**

		Value	Count	Percent
Standard Attributes	Position	18		
	Label	Criar e desenvolver contactos com agentes desportivos		
	Type	Numeric		
	Format	F12		
	Measurement	Nominal		
	Role	Input		
	1		1	3,7%
Valid Values	3		7	25,9%
	4		8	29,6%
	5		11	40,7%



## Anexo E – Tabela de Frequências

**Definir política de desenvolvimento desportivo da organização**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	1	3,7	3,7	3,7
3	2	7,4	7,4	11,1
Valid 4	7	25,9	25,9	37,0
5	17	63,0	63,0	100,0
Total	27	100,0	100,0	

**Iniciar projectos inovadores**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	1	3,7	3,7	3,7
3	4	14,8	14,8	18,5
Valid 4	10	37,0	37,0	55,6
5	12	44,4	44,4	100,0
Total	27	100,0	100,0	

**Desenvolver acções de formação para os recursos humanos**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	2	7,4	7,4	7,4
3	4	14,8	14,8	22,2
Valid 4	12	44,4	44,4	66,7
5	9	33,3	33,3	100,0
Total	27	100,0	100,0	

**Planear o calendário de treinos e jogos amigáveis em conjunto com o treinador**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	3	11,1	11,1	11,1
Valid 4	11	40,7	40,7	51,9
5	13	48,1	48,1	100,0
Total	27	100,0	100,0	

**Planear estratégias de apoio ao desenvolvimento do clube**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	3,7	3,7	3,7
2	1	3,7	3,7	7,4
Valid 3	2	7,4	7,4	14,8
4	13	48,1	48,1	63,0
5	10	37,0	37,0	100,0
Total	27	100,0	100,0	

**Conceber projectos de construção de novas estruturas de treino**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	7,4	7,4	7,4
2	2	7,4	7,4	14,8
Valid 3	4	14,8	14,8	29,6
4	13	48,1	48,1	77,8
5	6	22,2	22,2	100,0
Total	27	100,0	100,0	

**Definir a quantidade de material necessário e organizar as encomendas**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	2	7,4	7,4	7,4
3	3	11,1	11,1	18,5
Valid 4	13	48,1	48,1	66,7
5	9	33,3	33,3	100,0
Total	27	100,0	100,0	

**Regular e autorizar relações com os órgãos de comunicação social**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	1	3,7	3,7	3,7
3	13	48,1	48,1	51,9
Valid 4	7	25,9	25,9	77,8
5	6	22,2	22,2	100,0
Total	27	100,0	100,0	

**Efectuar ajustes e equilíbrios no plantel**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	3,7	3,7	3,7
2	2	7,4	7,4	11,1
Valid 3	6	22,2	22,2	33,3
4	14	51,9	51,9	85,2
5	4	14,8	14,8	100,0
Total	27	100,0	100,0	

**Resolver conflitos entre membros do clube**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	3,7	3,7	3,7
2	2	7,4	7,4	11,1
3	2	7,4	7,4	18,5
4	6	22,2	22,2	40,7
5	16	59,3	59,3	100,0
Total	27	100,0	100,0	

**Definir o plantel da equipa principal**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	3	11,1	11,1	11,1
2	1	3,7	3,7	14,8
3	9	33,3	33,3	48,1
4	7	25,9	25,9	74,1
5	7	25,9	25,9	100,0
Total	27	100,0	100,0	

**Liderar a comitiva que representa o clube em eventos oficiais**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	3,7	3,7	3,7
2	2	7,4	7,4	11,1
3	8	29,6	29,6	40,7
4	10	37,0	37,0	77,8
5	6	22,2	22,2	100,0
Total	27	100,0	100,0	

**Definir os modelos de jogo e treino da equipa principal**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	7	25,9	25,9	25,9
2	1	3,7	3,7	29,6
3	7	25,9	25,9	55,6
4	6	22,2	22,2	77,8
5	6	22,2	22,2	100,0
Total	27	100,0	100,0	

**Definir os modelos de jogo e treino das equipas de formação**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	5	18,5	18,5	18,5
2	2	7,4	7,4	25,9
3	5	18,5	18,5	44,4
4	4	14,8	14,8	59,3
5	11	40,7	40,7	100,0
Total	27	100,0	100,0	

**Definir o local duração e particularidades dos estágios na pré-época**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	3	11,1	11,1	11,1
2	1	3,7	3,7	14,8
3	8	29,6	29,6	44,4
4	9	33,3	33,3	77,8
5	6	22,2	22,2	100,0
Total	27	100,0	100,0	

**Supervisionar, inspirar, motivar e aconselhar a equipa técnica**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	7,4	7,4	7,4
2	1	3,7	3,7	11,1
Valid 3	5	18,5	18,5	29,6
4	8	29,6	29,6	59,3
5	11	40,7	40,7	100,0
Total	27	100,0	100,0	

**Estabelecer e manter contactos com Entidades Públicas Desportivas**

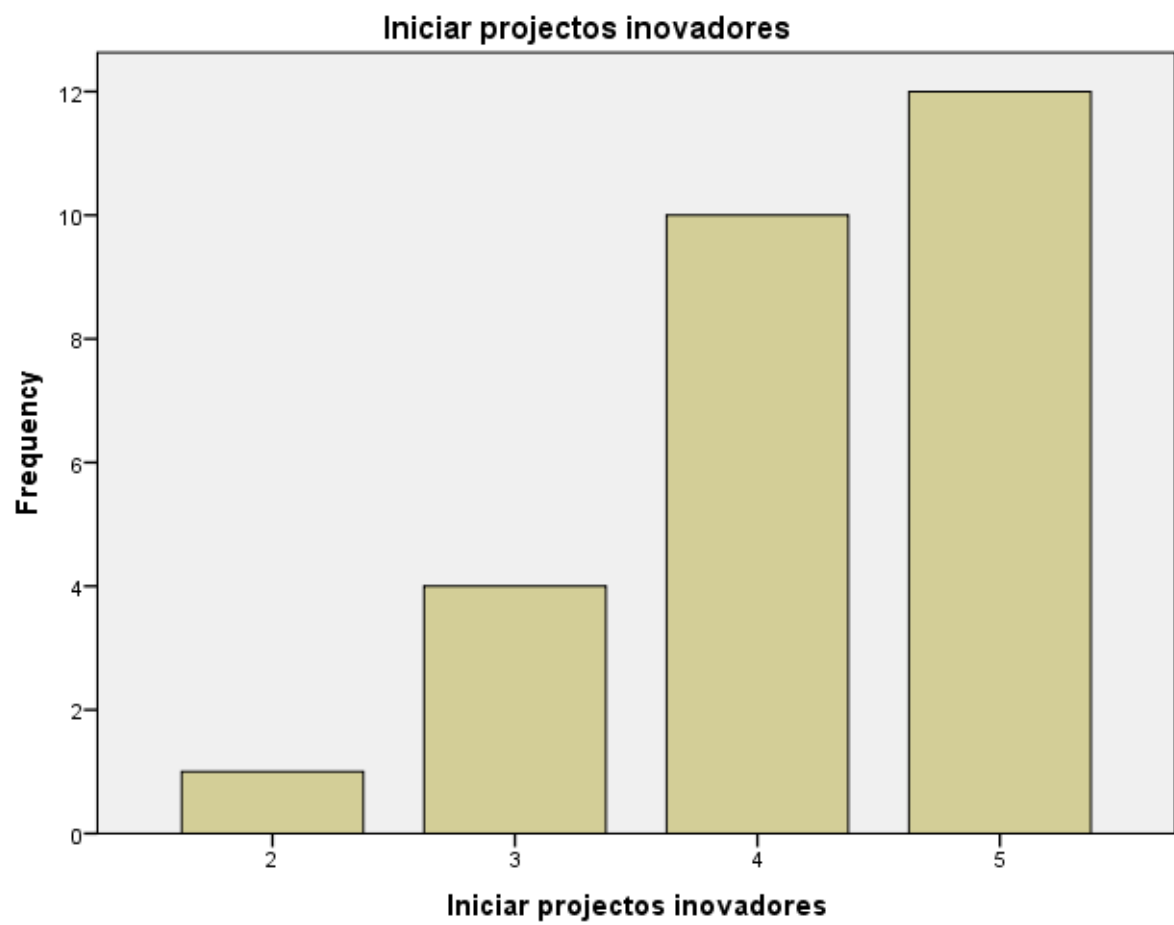
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	3	11,1	11,1	11,1
Valid 4	11	40,7	40,7	51,9
5	13	48,1	48,1	100,0
Total	27	100,0	100,0	

**Criar e desenvolver contactos com agentes desportivos**

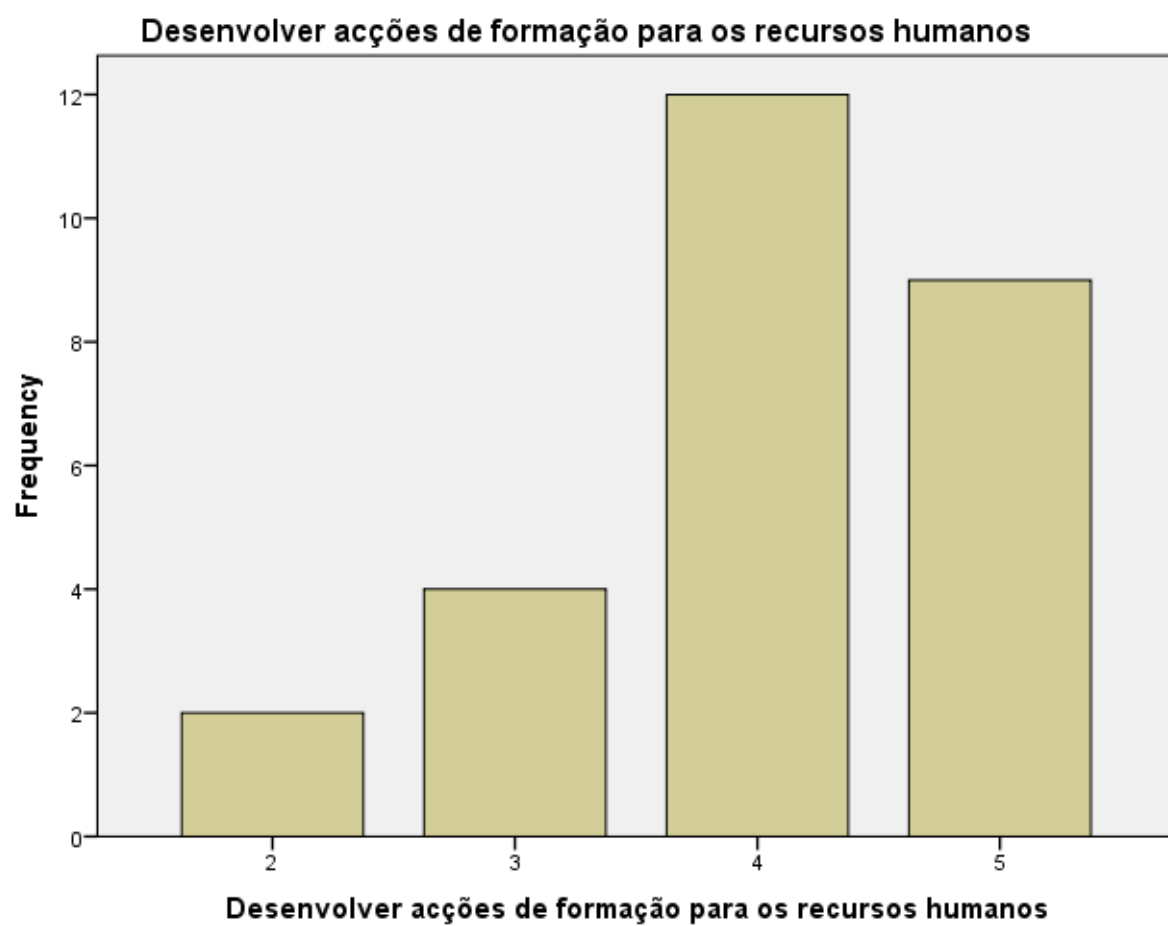
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	3,7	3,7	3,7
3	7	25,9	25,9	29,6
Valid 4	8	29,6	29,6	59,3
5	11	40,7	40,7	100,0
Total	27	100,0	100,0	

**Anexo F – Gráficos correspondentes às frequências dos dados obtidos**









**Planear o calendário de treinos e jogos amigáveis em conjunto com o treinador**

